

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

студентки Скіпенко Катерини Миколаївни

академічної групи 281М-21з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України»

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

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

Нормоконтролер:	Вишневська О. В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України».

121 стор., 8 табл., 17 рис., 2 додатки, 117 джерел.

МІСЦЕВА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ, ВИКОНАВЧА ВЛАДА, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Предмет дослідження – удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України; виявлено особливості управління людськими ресурсами в Донецькій обласній державній адміністрації, обласній військовій адміністрації.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Сфера практичного застосування результатів роботи – місцеві державні адміністрації, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improvement of human resources management in local state administrations of Ukraine».

121 pages, 17 figures, 8 tables, 2 applications, 117 sources.

LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION, EXECUTIVE AUTHORITY, CIVIL SERVICE, PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Object of research – social relations arising in the process of human resources management in local state administrations of Ukraine.

Subject of research – the improvement of human resources management in local state administrations of Ukraine.

The purpose of research – scientific substantiation of theoretical and development of practical recommendations for improving human resources management in local state administrations of Ukraine.

In the first section examines the theoretical foundations of human resource management in local state administrations.

The second section an analysis of the current state of human resources management in local state administrations of Ukraine is carried out; the peculiarities of human resources management in the Donetsk regional state administration and the regional military administration were revealed.

In the third section directions for improving human resources management in local state administrations of Ukraine are defined.

Scope of practical application – local state administrations, civil society institutions

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ.....	8
1.1. Поняття і сутність категорії «управління людськими ресурсами».....	8
1.2. Принципи, методи та технології управління людськими ресурсами.....	20
1.3. Розвиток концепцій управління людськими ресурсами.....	33
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ.....	40
2.1. Нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.....	40
2.2. Сучасний стан та проблеми управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України	57
2.3. Стан управління людськими ресурсами в Донецькій обласній державній адміністрації, обласній військовій адміністрації.....	69
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ.....	81
3.1. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади та можливості використання його в Україні.....	81
3.2. Шляхи вдосконалення діяльності служб управління персоналом в місцевих державних адміністраціях України.....	94
3.3. Напрями удосконалення методів та технологій управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.....	104
ВИСНОВКИ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122
ДОДАТКИ.....	135

ВСТУП

Належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції [98]. Важливою складовою належного врядування є розбудова професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, здатної ефективно виконувати завдання і функції держави та впроваджувати системні реформи з метою побудови в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Успіх реформ значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на них завдань службам управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та технології управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Вимогою сьогодення є впровадження в системі публічної влади в цілому та місцевих державних адміністраціях, зокрема, нової моделі управління людськими ресурсами, яка відповідає стандартам функціонування публічної служби в європейських державах, слугує принципам належного врядування та людиноцентризму, враховує умови цифровізації публічного адміністрування та специфіку поєднання на регіональному рівні вирішення як загальнодержавних, так і регіональних управлінських завдань.

Різноманітні аспекти управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях є предметом дослідження в численних працях вітчизняних науковців. Теоретичною основою магістерської роботи є наукові доробки провідних учених, зокрема: Н. Алюшиної, О. Васильєвої, Н. Гончарук, Н. Зелінської, С. Зелінського, В. Лаптева, Є. Матвіїшина, Н. Обушної, В. Олуйка, Л. Пашко, І. Петрової, А. Рачинського, С. Селіванова, М. Слоньовського, В. Сороко, С. Хаджирадєвої, Н. Щербак, Є. Щьокіної та ін.

Водночас, незважаючи на широкий спектр наукових розвідок означеної проблематики, існує нагальна потреба в проведенні комплексного дослідження управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях в умовах проведення реформи державного управління в Україні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Предмет дослідження – удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність поняття «управління людськими ресурсами»;
- охарактеризувати принципи, методи та технології управління людськими ресурсами;
- проаналізувати нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України;
- здійснити аналіз сучасного стану та виявити проблеми управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України;
- узагальнити позитивний зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади та виявити можливості використання його в Україні;
- визначити напрями та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

Методологічною основою магістерської роботи є сукупність методів і прийомів наукового пізнання. Для вирішення поставлених у магістерській роботі завдань застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема: діалектичний метод (під час визначення теоретичних підходів до управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях);

історичний метод (у процесі аналізу поглядів на проблеми еволюції державної політики управління людськими ресурсами); методи аналізу та синтезу (індукція й дедукція, порівняння, аналогія, класифікація) застосовувались на всіх етапах написання магістерської роботи для досягнення мети дослідження; компаративний метод (під час аналізу зарубіжного досвіду в цій сфері та виявлення можливостей використання його в Україні); методи моделювання та прогнозування (для виявлення основних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях). Застосування цих методів сприяло досягненню поставленої мети магістерської роботи.

Інформаційною й емпіричною базою дослідження є: Конституція та закони України, укази Президента України, постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України, накази та розпорядження голови Донецької обласної державної адміністрації, керівника військової адміністрації, нормативно-правові документи Національного агентства України з питань державної служби, статистичні матеріали, інтернет-ресурси органів державної влади та аналітичних центрів, наукові доробки вітчизняних вчених, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях і мережі Інтернет.

Сфера практичного застосування результатів роботи – місцеві державні адміністрації, інститути громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ

1.1. Поняття і сутність категорії «управління людськими ресурсами»

В умовах стрімких змін навколишнього середовища одним із найважливіших ресурсів місцевих державних адміністрацій стають інтелектуально-креативні людські ресурси, які є втіленням нових знань, ідей, розробок та інформації. Людські ресурси є одними із найвагоміших на всіх рівнях управління, які, з одного боку, є суб'єктом управління стратегічним потенціалом країни та її територіальних об'єднань, органів влади і організацій, а з іншого – об'єктом управління, від рівня розвитку якого залежать конкурентні переваги пріоритетних видів діяльності, якість державного управління, конкурентна позиція України та її організацій на міжнародних ринках.

Аналіз системи управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України варто розпочати з обґрунтування теоретичних засад, а саме визначення сутності поняття «управління людськими ресурсами», принципів, методів та технологій його здійснення та аналізу існуючих концепцій управління персоналом.

Як зазначає Л. Пашко термін «менеджмент людських ресурсів» виник у 1960-х роках. Саме тоді американський соціолог Р. Майлз здійснивши протиставлення двох моделей «людських відносин» та «людських ресурсів» виявив існування їх суттєвої відмінності, адже в другій моделі (людських ресурсів) вимагається активна позиція самого співробітника. Оскільки він більше не є об'єктом будь-яких заходів, які вживаються щодо нього, то він особисто починає відповідати за результати своєї праці. При цьому його професійна діяльність спрямовується на досягнення спільних для всієї організації цілей [57, с. 17].

Уже в кінці 70-х рр. ХХ ст. поняття «управління людськими ресурсами» стало активно використовуватися замість поняття «управління персоналом».

Активними прихильниками концепції людських ресурсів прийнято вважати М. Армстронга, А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Макгрегора [106, с. 64].

За визначенням Майкла Армстронга управління людськими ресурсами – це «стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, тобто людьми, зайнятими в ній, які індивідуально і колективно сприяють досягненню цілей організації» [4, с. 89].

Термін «управління людськими ресурсами» (разом із його численними модифікаціями та варіаціями) має величезну кількість визначень. Так, незважаючи на той факт, що поняття «управління людськими ресурсами» досить активно використовується вже майже п'ятдесят років, аналіз наукової та навчальної літератури засвідчив, що серед науковців й досі не має єдності щодо однозначного визначення даного поняття. До того, ж досить часто як його синоніми використовуються поняття «менеджмент персоналу», «управління персоналом», «менеджмент людських ресурсів» та «управління трудовими ресурсами».

Автори понятійно-термінологічного словника «Управління людськими ресурсами» дане поняття визначають як «діяльність усіх лінійних і функціональних керівників, а також спеціалізованих структурних підрозділів організації, що сприяє найефективнішому використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожного з них. Сутність концепції управління людськими ресурсами – визнання економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням та розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації» [105, с. 421].

На думку науковців Національної академії державного управління при Президентові України, управління людськими ресурсами – це особливий підхід до управління людьми в організації, що націлений на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого та лояльного персоналу, який використовує цілісний комплект культурних, структурних та кадрових технік. Стратегічне управління персоналом для розвитку людських ресурсів вимагає динамічного підходу до ресурсів, якими необхідно управляти, – вміння планувати взаємопов'язані дії, оперативно управляти ними, контролювати результати [19, с. 128].

Як цілком слушно зазначають О. Зайченко та І. Кузнецова, управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняно з основним капіталом; витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [26, с. 12].

За визначенням О. Зайченко та І. Кузнецової, управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії організація може добитися успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу. Отже, людські ресурси мають такі якості:

- людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій;
- людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого керівника або професійного фахівця;
- людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з точністю таку ж річ і налаштувати системи, які дадуть можливість цим людям наслідувати вашого конкурента;
- людські ресурси не мають хороших замісників. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчаться розвивати свої здібності та дбають про людей. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові [26, с. 10, 12].

У процесі дослідження науковці доходять висновку, що управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління

найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. Водночас, специфіка людських ресурсів полягає в тому, що: люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім; люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації; трудове життя людини в сьогоdnішньому суспільстві займає період 30-50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер [26, с. 13].

Повністю підтримуємо твердження колективу авторів на чолі з Є. Щокіною, що управління людськими ресурсами є конкурентною особливістю кожної організації, що потребує постійного оновлення та вдосконалення під впливом фактора часу, який відкриває нові ефективні методи, підходи і сучасні технології щодо управління персоналом і відводить у минуле застарілі та непродуктивні концепції. У зв'язку з цим, пошук нових підходів до управління розвитком персоналу як необхідна умова успішного функціонування організації неможливий без переходу до інновацій у цій сфері [113, с. 339]. Саме ж поняття «управління людськими ресурсами» автори визначають як діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей організації й особистих цілей кожного з них. Управління людськими ресурсами перетворюється на найважливіший складник системи управління сучасною організацією, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок інноваційних ідей, розробок та енергії персоналу [113, с. 342].

У свою чергу, Є. Матвіїшин вважає, що управління людськими ресурсами («HR-management» або «ейчар-менеджмент») є, передусім, стратегічним видом діяльності керівників вищої ланки. Воно втілюється в життя всіма керівниками для просування інтересів організації і торкається спільних інтересів організації (інтереси її членів визнаються, але вони підпорядковуються «інтересам фірми»). Науковець вважає, що управління людськими ресурсами надто важливе, щоб залишити його лише для менеджерів з персоналу. В управлінні

людськими ресурсами, на його думку, дуже важливе місце займають стратегічна інтеграція і сильна організаційна культура, які впливають із бачення керівників вищої ланки. Отже, працівники повинні мати почуття приналежності до процесів реалізації стратегії організації, відповідати розробленій корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін, яких зазнає організація [50, с. 19].

Іншу думку має колектив науковців на чолі з В. Воронковою, які вважають, що управління людськими ресурсами є справою не лише керівників вищої ланки. За їх визначенням, управління людськими ресурсами – діяльність, що виконується всіма лінійними і функціональними керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них [106, с. 64]. На думку науковців, сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації. З метою чіткого розмежування понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» науковці визначають особливості кожного з цих понять (табл.1.1) [106, с. 64].

Таблиця 1.1

Особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
Вертикальне управління підлеглими.	Горизонтальне управління підлеглими.
Централізована кадрова функція.	Децентралізована кадрова служба.
Мета: забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці і в потрібний час.	Мета: сполучення людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями організації.
Кадрове планування: наслідок виробничого плану і реакції на нього; націлено на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.	Планування людських ресурсів інтегровано в корпоративне планування; націлено на розвиток корпоративної культури і збалансованих поточних потреб інтегрованої організації з оточуючим діловим середовищем.

Дані табл. 1.1 свідчать, що незважаючи на єдиний об'єкт управління, а саме кадри організації, управління персоналом та управління людськими

ресурсами є досить відмінними поняттями, й інколи ці відмінності є досить суттєвими (вертикальне (управління персоналом) та горизонтальне (управління людськими ресурсами) управління; централізована (управління персоналом) і децентралізована (управління людськими ресурсами) кадрові служби) та ін.

Як зазначає колектив дніпровських науковців на чолі з С. Серьогіним, при концепції управління людськими ресурсами людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника [107, с. 9]. Науковці дещо по-іншому (див. табл. 1.1) визначають відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом. На їх думку ці відмінності полягають у наступному:

- на відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано із потреб персоналу на потреби організації в робочій силі;
- прояв стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної та реактивної, що характерні для управління персоналом;
- відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів);
- відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, тобто із домінуючих в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні;
- в управлінні персоналом вся увага зосереджена на рядових працівниках, в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів опиняється ключовим елементом кадрового потенціалу організації [107, с. 9-10].

Знана дослідниця людських ресурсів у сфері державного управління Л. Пашко цілком слушно зазначає, що в сучасних умовах розвитку суспільства в оновленому менеджерському трактуванні управління людськими ресурсами насамперед слід розуміти не як систему внутрішніх ієрархічних управлінських відносин та зв'язків, а як мистецтво створювати із тонкої і складної «матерії»

соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців стійку і таку, що успішно функціонує, соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність державного управління в цілому [57, с. 206]. У свою чергу, основною відмінністю концепції управління людськими ресурсами від концепції управління персоналом дослідниця визначає визнання економічної доцільності капіталовкладень у такі сфери:

- залучення більш кваліфікованих людських ресурсів у державне управління;
- безперервна професійна освіта персоналу;
- створення не лише умов праці, а й вироблення організаційної культури, які сприяють реалізації творчого потенціалу кожного державного службовця;
- визнання необхідності внеску організації в професійний розвиток кожного державного службовця;
- запровадження сучасної системи професійного оцінювання державних службовців [57, с. 206-207].

Л. Пашко вважає, що основною складовою управління людськими ресурсами у сфері державного управління має стати саме оцінювання, яке має безпосередньо впливати на зацікавленість, мотивацію досягнень, професійне самовдосконалення, рівень професійної освіти і заробітної плати оцінюваного державного службовця. До того ж, дослідниця вважає, що необхідною є фахова підготовка до управління людськими ресурсами та оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління для керівників всіх рівнів, яка має бути покладена в основу безперервного вдосконалення професійної компетентності всіх управлінців. Причому така професійна підготовка має здійснюватися з урахуванням як глобальних тенденцій суспільного розвитку, так і сучасних підходів до викладання й оцінювання професійних знань та вмінь керівників. Її суть має полягати в досягненні сучасної якості професійної освіти через її відповідність актуальним і перспективним потребам особистості управлінця, суспільства, держави. Підготовка керівників до управління людськими ресурсами та оцінювання людських ресурсів вимагає опанування ними сучасними освітніми технологіями [57, с. 209].

Свої особливості має управління людськими ресурсами у сфері державного управління на регіональному рівні виконавчої влади. Здійснивши аналіз механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади Н. Зелінська, на основі аналізу сучасних концепцій управління людськими ресурсами, визначила поняття «управління людськими ресурсами в системі державного управління» як системний, організований процес ефективного використання персоналу, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації [30, с. 6]. Дослідниця цілком слушно зазначає, що управління людськими ресурсами має бути зорієнтоване на місію організації, відповідати стану зовнішнього середовища, організаційній культурі органу влади, забезпечувати участь керівництва та колективу в створенні сприятливих умов для діяльності. А ефективне використання людських ресурсів у системі регіональної влади передбачає здійснення цілого комплексу заходів з використанням інструментів нормативно-правового, організаційного, мотиваційного, комунікативного механізмів державного управління, що дозволить забезпечити органи влади висококваліфікованими кадрами, створити систему управління різними структурами в контексті координації їх діяльності щодо реалізації державної регіональної політики та регіонального розвитку [30, с. 1].

Для досягнення цілей управління людськими ресурсами в системі регіональної влади враховуються регіональна структура управління та регіональне самоврядування, виконавча вертикаль і децентралізація функцій центральних органів виконавчої влади, самостійність та відповідальність регіональної влади у здійсненні своїх повноважень, прозорість і підзвітність процесу вироблення політики регіонального розвитку, чітка ідентифікація функцій, відповідальність та підзвітність регіональних управлінських структур, участь мешканців регіону, територіальних громад, регіональних співтовариств у здійсненні управління. Окремо, це стосується управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях та військових адміністраціях, які створені як тимчасові державні органи у зонах проведення активних бойових дій та призначені для забезпечення дії Конституції України та законів

України, безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, протидії актам збройної агресії та терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі воєнного конфлікту [30, с. 14-15].

У свою чергу, управління людськими ресурсами на публічній службі Н. Гончарук та Ю. Пирогова визначають як «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» [17, с. 166]. Дослідниці цілком слушно зазначають, 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. Обґрунтовуючи необхідність удосконалення управління людськими ресурсами на публічній службі Н. Гончарук та Ю. Пирогова зазначають, що всі проблеми в роботі з персоналом публічної служби виникають на основі постійних суперечностей між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з персоналом у сфері публічної служби та практичною реалізацією цієї роботи. Основною ж метою управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є забезпечення професійного розвитку службовців, стимулювання та мотивація персоналу до виконання функцій вищого рівня [17, с. 163, 167].

М. Слоньовський виокремлює вісім кластерів проблем розвитку людських ресурсів системи публічного управління: по-перше, недостатній рівень професіоналізму службовців; по-друге, плинність кадрів; по-третє, прояви

корупції; по-четверте, старіння кадрів та проблема залучення талановитої молоді; по-п'яте, не відповідність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів системи публічного управління потребам суспільства; по-шосте, матеріальне забезпечення людських ресурсів системи публічного управління; по-сьоме, низький престиж публічної служби; по-восьме, відсутність всебічного вивчення кандидатів на посади в системі публічного управління [91, с. 4]. Під поняттям «людські ресурси системи публічного управління» науковець розуміє сукупність працюючих фахівців (тимчасово або постійно) або тих, які перебувають на навчанні (підвищенні кваліфікації), однак не переривають трудові відносини з органами державної влади, в системі публічного управління. А «розвиток людських ресурсів системи публічного управління», за його визначенням, – це цілеспрямований та багато повторюваний складний механізм удосконалення, модернізації кадрового потенціалу системи публічного управління, основною метою якого є формування та максимальне використання кадрового потенціалу працівників для забезпечення здатності їх ефективно та результативно розв'язувати складні державно-управлінські завдання, викликані швидкою зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [91, с. 12].

М. Слоньовським сформована авторська модель розвитку людських ресурсів державного управління, що спрямована на постійний розвиток людських ресурсів та їх оновлення, й у якій виділено сім елементів: людські ресурси, професійно-кваліфікаційні якості, професіоналізм, освіта, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання (рис. 1.1) [91, с. 11].



Рис. 1.1. Модель розвитку людських ресурсів державного управління

Розглянемо дещо детальніше ці елементи. Людські ресурси системи державного управління – це всі працівники установ, організацій, закладів, які

працюються в системі органів державної влади та фінансуються з державного бюджету. Саме це є ключовим елементом моделі розвитку людських ресурсів державного управління.

Наступний елемент – професійно-кваліфікаційні якості фахівців, що працюють в органах державної влади. До професійно-кваліфікаційних якостей людських ресурсів системи державного управління слід віднести: психолого-фізіологічні (вік, стан здоров'я, здібності); статусні (рівень освіти, професійний розвиток, професіоналізм як досягнення певних результатів в діяльності); ціннісно-орієнтаційні (моральні якості, мотиваційні стимули, цінності, професійна культура); адаптаційні (активність, мобільність, комунікаційні здібності та комунікаційні професійні зв'язки).

Третій елемент моделі – професіоналізм, який розглядається у широкому змісті як ефективність та результативність діяльності працівника, досягнення максимально позитивних результатів в діяльності. Професіоналізм людських ресурсів системи державного управління – це здатність виконувати державні функції, вирішувати управлінські завдання в будь-якому державному органі, незалежно від його місця в механізмі держави.

Четвертий елемент моделі – освіта, передбачає здійснення впливу на формування професійно важливих якостей особистості з метою досягнення професіоналізму в системі державного управління.

Підвищення кваліфікації кадрів наступний елемент моделі розвитку людських ресурсів державного управління. Підвищення кваліфікації кадрів виступає основою досягнення професіоналізму в діяльності, у той же час є базовим елементом розвитку людських ресурсів. До системи підвищення кваліфікації слід віднести: ротачію кадрів, самоосвіту, проходження стажування, відвідання тренінгів, вебінарів. Підвищення кваліфікації повинно формувати якісний склад системи державного управління, впливати на систему саморозвитку кадрів.

Шостий елемент моделі – мотивація, важливий елемент даної системи, оскільки виконує роль постійного мотиватора для розвитку професійної

особистості. Якісно підібрані мотиви праці впливають на подальший результат розвитку людських ресурсів.

Сьомий елемент моделі розвитку людських ресурсів державного управління – кар’єрне зростання, як мотивація та засіб реалізації кадрового потенціалу системи державного управління.

Отже, вимогою сьогодення є постійний розвиток людських ресурсів державної служби, що, своєю чергою детермінує необхідність постійного удосконалення (а у разі необхідності й трансформації) системи управління людськими ресурсами. Як цілком слушно зазначає В. Мельник, трансформація управління людськими ресурсами державної служби – це системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами державної служби, який здатний забезпечити перехід від стабільного «традиційного» управління персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в напрямку його оновлення та вдосконалення його складових елементів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності [51]. Основною метою управління людськими ресурсами державної служби є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги органу влади (регіону, країни) завдяки забезпеченню кваліфікованими і мотивованими працівниками. Розробка та реалізація цілісної і дієвої політики в галузі людських ресурсів сприятиме розвитку місцевих державних адміністрацій (регіону, країни) у мінливому середовищі для задоволення їх власних потреб, а також індивідуальних і колективних потреб кадрового складу державних службовців.

Підсумовуючи, варто зазначити, що незважаючи на наявність значної кількості відмінних трактувань поняття «управління людськими ресурсами», всі науковці одностайні щодо того, що управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, адже персонал – найцінніший ресурс органу влади. Метою управління людськими ресурсами у сфері державної служби є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги органу влади завдяки забезпеченню кваліфікованими і мотивованими працівниками, підтримання їх постійного професійного розвитку, стимулювання персоналу до виконання функцій вищого рівня.

1.2. Принципи, методи та технології управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях здійснюється відповідно до певних принципів та з використанням сучасних методів та технологій. Принципи державної служби – це основоположні ідеї, настанови, положення, що відображають об'єктивні закономірності та визначають напрями реалізації компетенції державних органів, їх завдань і функцій, а також повноваження державних службовців [21, с. 355].

Управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях здійснюється, у першу чергу, відповідно до загальних принципів діяльності місцевих державних адміністрацій та принципів державної служби.

Стаття 3 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [75] визначає принципи їх діяльності. Так, місцеві державні адміністрації діють на засадах: відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних і місцевих інтересів.

Принципи державної служби визначені ст. 4 Закону України «Про державну службу» [71]:

– верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

– законності – обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

– професіоналізму – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

- патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;
- доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;
- ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
- забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;
- політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;
- прозорості – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України
- стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях відбувається відповідно до сформованої кадрової політики. На думку С. Зелінського основними принципами сучасної кадрової політики мають бути [30, с. 16]:

- соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення;
- професіоналізм;
- збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності;
- відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю;
- взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем;

– безперервність навчання («навчання протягом життя»).

Стосовно принципів управління персоналом серед науковців не має однастайності щодо їх кількості та змістовного наповнення (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи управління персоналом державної служби

Водночас, незважаючи на відмінності у визначенні кількості принципів управління персоналом державної служби та наповнення їх змістом, всі науковці однастайні щодо того, що персонал є головним ресурсом органів влади, а ефективне управління ним із використанням загальних та спеціальних принципів є запорукою успішної та результативної діяльності органу влади.

Робота з управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях розпочинається з визначення потреби в кадрах, що визначається місією органу державної влади. Залежно від завдань, які стоять перед органом державної влади, формується переважна потреба в керівному складі, або у виконавцях. Планування кадрів – це прогнозування потреб органу державної влади в кадрах й очікуваної відповідності кандидатів вакантним посадам. Планування персоналу може бути ефективне за умов дотримання таких основних принципів [19, с. 131]:

- принципу стратегічного бачення перспектив розвитку органу і персоналу. Відповідно до нього основою планування персоналу є стратегія розвитку органу влади і невід’ємна її складова – стратегія розвитку персоналу. За дотримання цього принципу можливі раціональне поєднання перспективних і оперативних планів роботи з персоналом, реалізація в оперативних планах перспективних завдань розвитку органу влади і персоналу;

- принципу пріоритетності завдань розвитку органу влади під час вирішення кадрових питань. За основу всіх планових розрахунків повинні бути взяті завдання, що випливають із змісту і напрямів діяльності органу влади;

- принципу комплексності. Він полягає в тому, що в процесі кадрового планування слід охопити всі статичні і динамічні параметри персоналу: чисельність, вікову і кваліфікаційну структуру, заробітну плату, систему стимулювання, підвищення кваліфікації, рівень соціальної захищеності працівників тощо;

- принципу об’єктивності. Цей принцип вимагає, щоб першоосновою планування персоналу були об’єктивні зовнішні і внутрішні умови функціонування органу влади;

- принципу реальності. Сутність принципу в тому, що заплановані показники і заходи з їх реалізації можуть ґрунтуватися на реальних можливостях національної економіки і конкретного органу влади;

- принципу гнучкості, що орієнтує на врахування в процесі планування персоналу механізмів і чинників, які забезпечують передбачення змін зовнішнього середовища і відповідне реагування на них;

– принципу ресурсного забезпечення планів. За цим принципом планування персоналу має поєднуватися із визначенням структури і величини ресурсів, необхідних для виконання планів.

Водночас, система професійного навчання державних службовців, відповідно до п. 4 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 базується на таких принципах [62]:

- обов’язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та роботи в державних органах;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання.

У свою чергу, М. Слоньовський виділяє такі основні принципи розвитку людських ресурсів державного управління: оптимальність (приведення усіх елементів людського потенціалу в динамічну кількісно-якісну відповідність потребам системи публічного управління); відкритість (міра безпосередньої участі громадян у діяльності органів державної влади; забезпечення активного і реального впливу громадян та їх колективів на зміст публічно-управлінської діяльності через постановку вимог перед органами державної влади щодо прийняття певних рішень, здійснення дій або утримання від них); планомірність (передбачає застосування механізмів планування кадрового складу); непереривність (постійний вплив механізмів формування кадрового складу на людські ресурси державного управління); прозорість (властивість державного

управління, що визначається мірою обізнаності громадян стосовно сутнісних проявів матеріальної і процесуальної сторони діяльності органів державної влади; зрозумілості широкій громадськості обумовленості органів державного влади та змісту і сенсу їх діяльності. Даний принцип проявляється в тому, що окремі громадяни та їх колективи, на яких поширюється, або яких так чи інакше стосуються рішення або дії органу державної влади, мають бути щонайповніше обізнані про них і те, яким чином вони (рішення або дії) будуть здійснені); непереривність (повинен бути покладений у всю системи розвитку фахівця протягом всієї його діяльності та складається з певних етапів: первинна освіта, професійна освіта, освіта на робочому місці, стажування, ротація, підвищення кваліфікації як з відривом від виробництва так і на робочому місці); комплексність (сукупність застосування всіх механізмів, методів розвитку персоналу для забезпечення ефективності та результативності діяльності державного управління); легітимність (обов'язковість регламентованості всіх етапів, механізмів, методів розвитку людських ресурсів державного управління) [91, с. 10].

У сучасних умовах інноваційного розвитку система управління людськими ресурсами сформувалася так, що цінність людських ресурсів постійно зростає, що зумовлює пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів, обґрунтування новітніх методів та використання сучасних технологій управління [113, с. 338].

Пошук оптимального поєднання традиційних та сучасних принципів і методів державного управління людськими ресурсами на рівні регіональної влади є пріоритетним у рамках проведення державної регіональної політики та процесів децентралізації. Модель управління людськими ресурсами може формуватися шляхом поєднання традиційної моделі, яка спирається на цінності законності, заслуг і неупередженості; нового публічного управління (ефективність, орієнтація на клієнта, професіоналізм) і моделі чутливого (перспективного) управління з акцентом на більшій відкритості та налагодженні партнерства з громадянським суспільством і приватним сектором. Відповідна стратегічна система управління персоналом в регіоні, яка використовує фундаментальні

цінності неупередженості, професіоналізму і чутливості, більш дієво формує потенціал регіональних структур, здатних забезпечити задоволення потреб громадян, яким вони служать, і сприяє досягненню високих стандартів надання публічних послуг [30, с. 10].

Методи управління – це способи керівного впливу суб'єкта управління на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі роботи; сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю за виконанням управлінських рішень працівниками організації [21, с. 259].

У процесі управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України використовується набір методів: адміністративних, організаційно-розпорядчих, правових, економічних, соціально-психологічних, морально-етичних (рис. 1.3) [54].

На прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності спрямовані адміністративні методи, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. На відміну від інших, адміністративні методи мають прямий характер впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративним методам характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Адміністративні методи характеризуються прямим централізованим впливом суб'єкта на об'єкт управління. До складу адміністративних методів входять: організаційно-стабілізуючі (закони, постанови, укази, статuti, положення, інструкції, правила тощо), розпорядницькі (розпорядження, накази,) дисциплінарні (зауваження, стягнення, догани, попередження про неповну службову відповідність, звільнення з посади державної служби). Адміністративні методи досить різноманітні й діють через такі механізми: правові норми й акти – закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, які є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування: накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності місцевої державної адміністрації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод – є головними функціями адміністративних методів.



Рис. 1.3. Методи управління людськими ресурсами

Організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу.

Правові методи базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу

державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури. Дана група методів 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).

Підвищення мотивації керівного персоналу, сприяння підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищення ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень) – завдання економічних методів. Таким чином, із використанням економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання державних службовців. Механізмами економічних методів є надбавки, премії, різного роду доплати тощо. До даної групи методів належать розрахунок балансу робочих і трудових ресурсів, прогнозування й планування кадрової роботи, визначення потреби в кадрах (основної і додаткової) і джерел її забезпечення та ін.

Конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця є соціально-психологічні методи, які формують творче ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості. Соціально-психологічні методи – методи управлінського впливу на окремих державних службовців, структурні підрозділи та персонал місцевої державної адміністрації в цілому, що спрямовані на психологічну сферу об'єкта управління. Такі методи базуються на використанні моральних стимулів до ефективної праці й впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу державного службовця. Досягнути такого перетворення можна шляхом формування міцного, дружнього колективу, створення в ньому творчої атмосфери та сприятливого психологічного клімату, а також за допомогою особистого прикладу керівника та задоволення духовних і культурних потреб державних службовців.

Близькими за значенням до соціально-психологічних методів є морально-етичні методи, що є засобом морального регулювання поведінки персоналу,

передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість. Морально-етичні методи є психоемоційними за способом впливу, і реалізуються вони переважно в комунікативній формі з використанням засобів як усвідомлюваних, так і неусвідомлюваних об'єктом управління. Практична реалізація даних методів проявляється під час розробки етичних кодексів органів державної влади; формування корпоративної культури місцевої державної адміністрації; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочень; соціального захисту.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що окрім вищезначених загальних методів існує значна кількість конкретних, часткових методів управління людськими ресурсами. До того ж, зміна зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування органу влади та науковий пошук у цій сфері обумовлюють модернізацію як методів, так і технологій управління людськими ресурсами, що зумовлено також переоцінкою поглядів на роль і значення персоналу у виконанні завдань, що стоять перед органами влади.

Технологія роботи з людськими ресурсами передбачає визначення потреб та планування кадрів, відбір кадрів та ознайомлення з новою роботою, розвиток кадрів з урахуванням об'єктивної оцінки досягнутих результатів під час службової атестації [19, с. 130]. Отже, технології управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях – це процедури і дії, пов'язані з визначенням потреби в кадрах, їх планування, набір, відбір, розстановка і організація роботи, атестація, мотивація, підвищення кваліфікації персоналу органу державної влади.

Технологія управління людськими ресурсами передбачає уміння застосовувати прийоми та способи активного впливу на кадровий потенціал організації з метою виявлення і мобілізації його трудових ресурсів, орієнтації їх на досягнення сформульованих цілей; організувати наймання, добір, прийом персоналу на роботу, давати йому кваліфікаційну ділову оцінку, здійснювати його профорієнтацію і соціальну адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службовим просуванням; управління змінами, конфліктами і стресами; забезпечення соціального розвитку організації та удосконалювання її діяльності [107, с. 12].

Успішне впровадження та використання сучасних технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність місцевих державних адміністрацій дає змогу виявити, використати і розвинути приховані можливості органу влади і потенціал державних службовців та вирішити кадрові завдання, що стоять перед кожним місцевим органом влади, що є необхідним для підвищення ефективності й результативності його діяльності та конкурентоздатності.

Технології управління людськими ресурсами взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного (рис. 1.4) [113, с. 341]. Сучасні технології дають можливість вирішити кадрові завдання, що стоять перед кожним органом влади, та забезпечити високу ефективність управління людськими ресурсами на державній службі.



Рис. 1.4. Структура технології управління людськими ресурсами

Технології управління людськими ресурсами на державній службі постійно розвиваються, тому сьогодні місцевим державним адміністраціям дуже важливо бути гнучкими, вміти змінюватися та адаптуватися, мати здатність знаходити швидко і точну відповідь на ситуацію, що склалася, адаптувати досвід інших органів виконавчої влади (як вітчизняних, так і зарубіжних) та здійснювати постійний HR-моніторинг, оцінюючи актуальні потреби та тренди й вносити відповідні зміни у власну практичну діяльність щодо управління людськими ресурсами.

Функціонування виконавчих органів влади на регіональному рівні передбачає запровадження ефективних механізмів адміністративного управління для кожної окремої території. У своєму дисертаційному дослідженні Н. Зелінська запропонувала комплексний механізм державного управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей, що передбачає: упорядкування прискореної процедури добору та просування персоналу для військово-цивільних адміністрацій як виняток щодо діючих норм права у зв'язку з особливими умовами функціонування регіональної та місцевої влади на територіях цих областей; затвердження Порядку припинення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових і службових осіб там, де утворюються військово-цивільні адміністрації; розмежування повноважень між обласною радою та обласною військово-цивільною адміністрацією на певний період та врегулювання механізму передавання та повернення повноважень після припинення діяльності військово-цивільної адміністрації; застосування єдиного підходу до виконання повноважень місцевого самоврядування на регіональному рівні; проведення спеціальної професійної підготовки служб управління персоналом у складі військово-цивільних адміністрацій; розвиток служб управління персоналом як консультаційних центрів у зв'язку зі специфікою складу військово-цивільних адміністрацій; впровадження HR-аналітики в діяльності служб управління персоналом військово-цивільних адміністрацій (рис. 1.5) [30, с. 9].

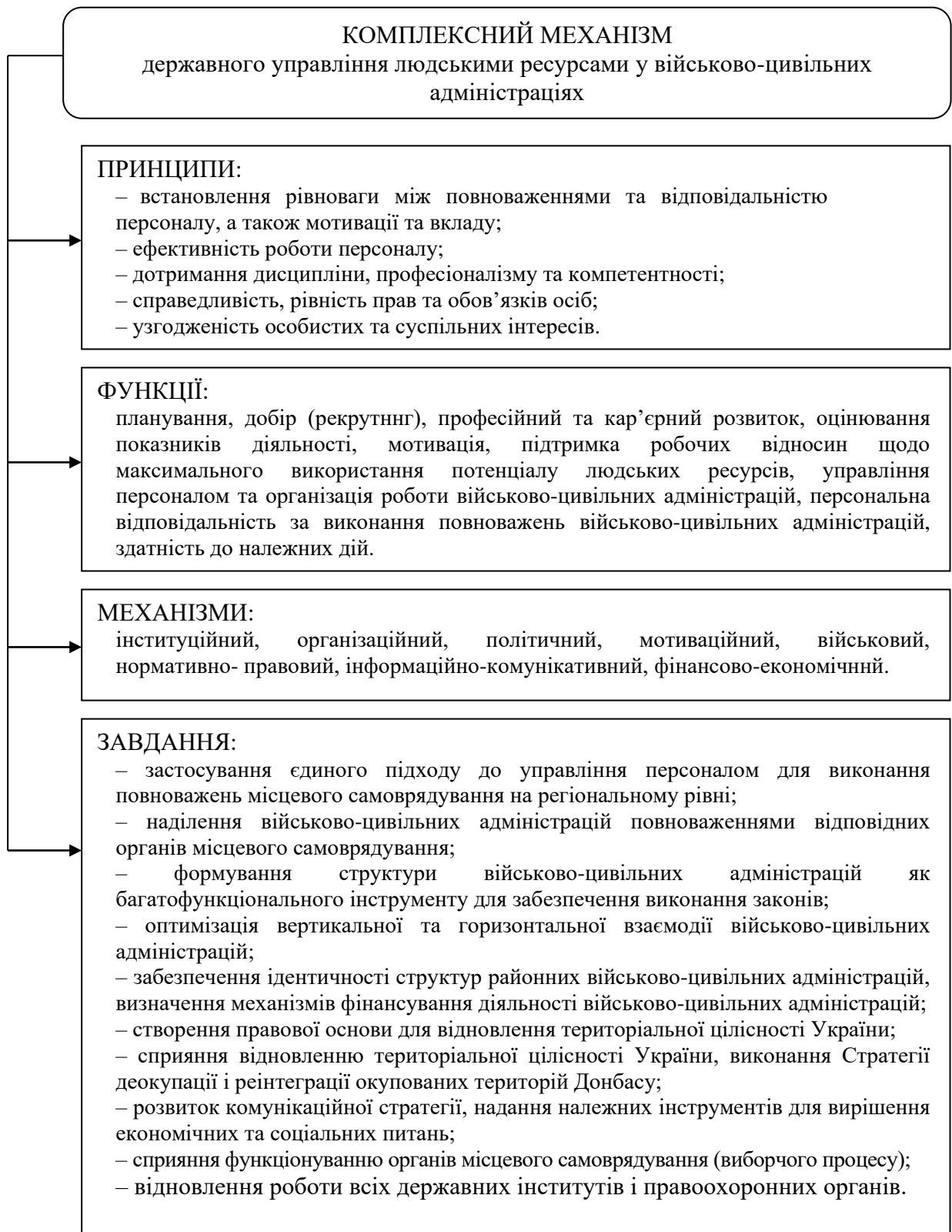


Рис. 1.5. Комплексний механізм державного управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях

Дієвості методів та технологій управління людськими ресурсами можна досягти за умови комплексного підходу на основі формування системи

управління людськими ресурсами з виявленням і подоланням існуючих проблем у цій сфері. Трансформаційні зміни в державному управлінні України в умовах глобалізації та євроінтеграції по-новому ставлять проблему управління та розвитку людських ресурсів у місцевих державних адміністраціях, що обумовлює використання сучасних методів і технологій, що на практиці довели свою ефективність.

1.3. Розвиток концепцій управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами являє собою не лише сукупність управлінських дій, спрямованих на взаємодію з державними службовцями, розкриття та максимальне використання їх трудового потенціалу для досягнення цілей місцевої державної адміністрації, а й певне мистецтво, пов'язане з необхідністю не лише діяти за прописними правилами, нормативними актами та положеннями, але й вміти імпровізувати, творчо підходити до вирішення проблем, шукати нестандартні варіанти з урахуванням мінливих умов і динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища органу влади. Однак такий підхід і розуміння управління людськими ресурсами існував не завжди і сформувався завдяки еволюції поглядів на теорію та практику менеджменту в цілому та менеджменту персоналу зокрема протягом сторіччя [47, с. 22]. За цей період сформувалося декілька концепцій управління персоналом.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [106].

Аналіз навчальної та наукової літератури за проблематикою дослідження засвідчив наявність різних класифікацій концепцій управління персоналом [9; 15; 47; 106; 109]. Історично формування наукових підходів до управління

персоналом почалося разом із формуванням теорії управління (менеджменту), а концепції управління персоналом розвивалися паралельно з різними школами управління.

Формування управління персоналом як науки почалося більше ста років тому, в період, коли управління організацією та управління персоналом організації практично ототожнювалися [9; 47]. За більш ніж сторіччя місце і значення людини в організації істотно змінилися, що сприяло уточненню існуючих і розвитку нових концепцій, підходів до управління персоналом. Найбільш поширеними є такі підходи, що внесли істотний внесок у розвиток теорії і практики управління персоналом:

- процесний підхід, який розглядає управління, як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій;
- системний підхід, в якому підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія;
- ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, а в зв'язку з наявністю безлічі постійних умов, що змінюються, найбільш ефективним методом в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даним факторам;
- підходи на основі виділення різних наукових шкіл менеджменту: школа наукового управління (1885-1920 рр.), адміністративна школа (1920-1950 рр.), школа психології і людських відносин (1930-1950 рр.) і школа кількісних методів в управлінні (1950 – по теперішній час) [9; 47].

I. Бутенко пропонує власний підхід та дещо по іншому виокремлює часові проміжки різних груп концепцій управління персоналом та їх назви:

- класичні теорії (1880-1930 р.);
- теорія людських відносин (початок 1930-ті рр., розквіт – у 1950-ті рр.);
- теорія людських ресурсів, включаючи біхевіористичні теорії (з початку 1960-х років, коли в літературі з питань управління вперше з'являється термін «управління людськими ресурсами»);

– сучасні концепції (з початку 80-х років ХХ ст.) [9, с. 21].

У свою чергу, колектив науковців на чолі з С. К. Хаджирадевою виділяє 11 концепцій та шкіл управління персоналом (табл. 1.2) [109, с. 21-22].

Враховуючи нашої роботи обмеженість за обсягом, детально розглядати всі концепції не має можливості, тому зупинимось лише на розгляді окремих із них.

Класичні теорії починаються з робіт Ф. Тейлора «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління», у яких викладені основи першої у світі системи наукового управління, що передбачає впровадження точних, ретельно розроблених і апробованих процедур для усунення зайвих виробничих операцій, більш ефективного використання устаткування й підвищення продуктивності праці. Ф. Тейлором була сформульована модель «економічної людини», що нібито в роботі не бачить іншого змісту, як одержання грошей [109, с. 21]. Індивідуальні особливості працівника практично не враховувалися, оскільки вважалося, що вони мінімально впливають на виробничий процес.

У своїй книзі «Дванадцять принципів продуктивності» Г. Емерсон, представник школи наукової організації праці, запропонував системний підхід до організації управління. Головними принципами, що підвищують продуктивність праці, Г. Емерсон виділяв: дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності людей, контролем за нею й своєчасним заохоченням; справедливе відношення до персоналу; швидкий, надійний, точний, повний і постійний облік; нормалізація умов праці; нормування операцій, що укладається в стандартизації способів їх виконання, і регламентування часу; наявність письмових стандартних інструкцій; винагорода за продуктивну працю. Емерсон приділяв велику увагу підбору персоналу й вважав необхідним управляти хоча б декількома фахівцями, які здатні надати поради адміністрації підприємства (майбутні менеджери по персоналу). На особливу увагу серед 12 принципів управління Г. Емерсона заслуговує принцип створення на підприємстві «писаних стандартних інструкцій». Отже, науковець обґрунтував необхідність стандартизації управлінської діяльності у вигляді моделей процесів управління і навіть їх покращення [27, с. 19].

Основні концепції й школи управління персоналом

Концепції, школи й теорії управління персоналом	Засновники й послідовники	Основні ідеї, які використовувалися
Класичні концепції: наукове управління; соціальна інженерія; комплексний підхід до організації праці та ін.	Ф. Тейлор, М. Емерсон, О. Гастев, П. Керженцев, М. Вітке	Раціоналізація й стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці.
Адміністративне управління	А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Барнард	Управління розглядається як особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль; універсальні принципи управління, що приводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень і підпорядкування наказам.
Бюрократична організація	М. Вебер	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей та суб'єктивізму; кар'єрне зростання на основі кваліфікації й досвіду.
Концепція «людських відносин»	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкерт	Позитивне ставлення керівників до підлеглих, здоровий морально-психологічний клімат і задоволення потреб – головні фактори підвищення продуктивності праці.
Концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (концепції Х–Y–Z управління)	В. Скотт, У.Оучі, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Макгрегор	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта.
Концепції ситуаційного підходу	Дж. Вудворт, В. Врум, М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі, К. Бланчард, Р. Блейк Д. Моутон	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, в якій функціонує підприємство; здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка».
Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «7S» та ін.)	П. Друкер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проектів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S» МакКінси: strategy (стратегія); skill (навички, майстерність); shared values (загально визнані цінності); structure (структура); systems (система й процеси прийняття рішень); staf (персонал, кадри); style (стиль).
Концепції інституціонального підходу	Д. Норт	Ринок – сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі.
Сучасні концепції: теорія людського капіталу	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц	Вплив інтелектуального капіталу на розвиток організацій.
Теорія стратегічного управління персоналом	С. Фомбрун, М. Бір, Д. Гест, П. Боксалл, Д. Сторі, К. Легге, Д. Парселл, Д. Ульрих та ін.	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії.
Компетентісно орієнтований підхід	Дж. Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем, М. Армстронг та ін.	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу.

У результаті серії наукових експериментів (хоторнські дослідження), проведених професорами-соціологами Е. Мейо та Ф. Ротлісбергером була

розроблена соціальна філософія менеджменту – доктрина людських відносин, що визнавала необхідність орієнтації керівників більшою мірою на людей, ніж на продукцію. Е. Мейо стверджував, що за допомогою соціально-психологічних інструментів впливу на персонал (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль управління) і групової (колективної) винагороди працівників буде вирішена проблема задоволення індивіда працею й соціальною стабільністю. Як основні методи підвищення продуктивності праці розглядалися: «паритетне управління», «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців».

Американський соціолог Р. Лайкерт розробив структуру ідеальної (на його думку) системи управління в організації. Її основними характеристиками є: стиль керівництва, за якого керівник демонструє свою довіру й упевненість у підлеглих; мотивація, заснована на прагненні керівника заохочувати підлеглого, залучати його до активної роботи, використовуючи групові форми діяльності; комунікація, де потоки інформації спрямовані в різні боки, і інформація розподіляється між усіма учасниками; прийняття рішень, які мають затверджуватися на всіх рівнях за участю всіх членів організації; цілі організації встановлюються шляхом групового обговорення, що повинно зняти приховану протидію цим цілям; контроль, функції якого не сконцентровані в одному центрі, а розподілені між багатьма учасниками [109, с. 24].

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, що спрямована на підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні повсякденних завдань і всіляке задоволення їх потреб. Американський психолог А. Маслоу в роботі «Теорія людської мотивації» запропонував пірамідальну класифікацію потреб людини, підрозділивши їх на первинні (фізіологічні, необхідність безпеки) і вторинні (належності, самоповаги й самореалізації).

У кінці 1970-х рр. в теорії менеджменту отримала поширення концепція управління людськими ресурсами. Сам термін «управління людськими ресурсами» є перекладом терміна «human resource management», який виник в результаті трансформації людської складової з об'єкта управління в найважливіший

ресурс організації. М. Армстронг визначає управління людськими ресурсами наступним чином: «управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід до управління найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягнення організаційних цілей» [4, с. 20].

На думку О. Балуєвої та Г. Снопенко, до основних відмінностей в концепціях «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) можна віднести наступні:

- HR-менеджмент зорієнтований не на потреби в персоналу в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;
- управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;
- при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HR-менеджменті – активна кадрова політика;
- при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час, коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;
- управління персоналом на відміну від HR-менеджменту не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;
- система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HR-менеджменті – на індивідуальну роботу з персоналом [6].

Як зазначає Л. Запара, зміна парадигми менеджменту пов'язана з новим розумінням суб'єкта управління [27, с. 21]. Зміна аспекту в новому розумінні суб'єктності управління полягає в створенні: механізмів формування нових суб'єктів управління (лідерів змін); організація може і повинна використовувати здібності працівників до самореалізації (self development) як чинник ефективного саморозвитку; механізмів самоорганізації як поєднання процесів адміністративного управління і свідомого саморозвитку працівників.

У цих умовах мова повинна йти про систему управління саморозвитком і самоорганізацією (2С системою) компанії. Мета створення такої системи

управління полягає в створенні активного механізму залучення працівників в управління і в постійному нарощуванні людського потенціалу як головного джерела і ресурсу інноваційного розвитку організації для забезпечення її довгострокового конкурентного розвитку [27, с. 21].

Послідовна зміна концепцій управління зумовила еволюцію типів управління персоналом: від пасивного – до активного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами та людським капіталом.

Ключові особливості управління персоналом у XXI ст., що сформувалися під впливом глобалізаційних процесів, на думку О. Приятельчука, полягають у наступному:

- технічний прогрес прискорює розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримання конкурентоспроможності організації;
- підвищення цінності кваліфікованих працівників і зростання ролі програм розвитку персоналу, що включають програми раннього вияву робітників з управлінським потенціалом, програм індивідуальної підготовки і розвитку талантів;
- посилення уваги до врахування індивідуальних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних характеристик особистості;
- зростання значення комп'ютерних технологій в управлінні, що забезпечують опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;
- активізація процесу децентралізації функцій управління персоналом та проблеми контролю діяльності працівників, що знаходяться за межами прямого управління HR-менеджерів – дистанційних працівників [66, с. 31-32].

Отже, сучасні концепції управління людськими ресурсами базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях в сучасних умовах вітчизняного державотворення є зростаюча роль особистості державного службовця, його освіта, знання, компетенції, професійний розвиток, мотивація, вміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України

Структурні зміни державного управління та забезпечення ефективного функціонування місцевих державних адміністрацій в Україні неможливі без належного законодавчого забезпечення. Загальні умови розвитку управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях, як і в цілому в системі державної служби, створює законодавча та нормативно-правова база. Тому так важливо створити в Україні механізм правового забезпечення управління людськими ресурсами на державній службі задля забезпечення високих стандартів управління, що відповідають сучасному досвіду та кращим практикам управління персоналом розвинених країн [51].

Складність трансформації традиційної кадрової роботи в управління людськими ресурсами яка є ширшою (і складнішою), ніж зміни на інших напрямках реформи державного управління, обумовила той факт, що пріоритетний напрям «Державна служба та управління людськими ресурсами» серед нормативно-правових актів, розроблених у рамках реформування державного управління, має найбільший показник – 73 % від загальної кількості державних рішень за всіма напрямами, що свідчить про важливість законодавчого врегулювання сфери управління людськими ресурсами на державній службі [30, с. 8].

Чинним законодавством (ст. 5 Закону України «Про державну службу») визначено, що правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу» 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 [71].

Аналіз нормативно-правових засад управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України варто розпочати з визначення на конституційному та законодавчому рівні статусу місцевих державних адміністрацій. Згідно до ст. 8 Конституція України вона має найвищу юридичну силу, закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй [42].

У контексті нашого дослідження на особливу увагу заслуговують статті 6, 118 та 199 Конституції України. Так, ст. 6 Основного Закону визначає, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією межах і відповідно до законів України [42].

У свою чергу, ст. 118 конституційно затверджує, що виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації, склад яких формують голови місцевих державних адміністрацій, які призначаються на посаду і звільняються з посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та при здійсненні своїх повноважень відповідальні перед Президентом України і Кабінетом Міністрів України. Місцеві державні адміністрації підзвітні та підконтрольні органам виконавчої влади вищого рівня, а у частині повноважень, делегованих їм відповідними районними чи обласними радами, підзвітні і підконтрольні цим радам. Рішення голів місцевих державних адміністрацій, що суперечать Конституції та законам України, іншим актам законодавства України, можуть бути відповідно до закону скасовані Президентом України або головою місцевої державної адміністрації вищого рівня. Обласна чи районна рада може висловити недовіру голові відповідної місцевої державної адміністрації, на підставі чого Президент України приймає рішення і дає обґрунтовану відповідь. Якщо недовіру голові районної чи обласної державної адміністрації висловили дві третини депутатів

від складу відповідної ради, Президент України приймає рішення про відставку голови місцевої державної адміністрації.

Повноваження місцевих державних адміністрацій на відповідній території визначені у ст. 119 Конституції України, а саме: виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади; забезпечення законності і правопорядку; додержання прав і свобод громадян; виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку; підготовка та виконання відповідних обласних і районних бюджетів; підготовка і оприлюднення звіту про виконання відповідних бюджетів та програм; взаємодія з органами місцевого самоврядування; реалізація інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень [42].

Конституція України визначає основні засади організації та діяльності державної служби як безпосередньо, так і через діяльність державних органів, та містить положення, які прямо регулюють питання управління державною службою і її кадровим потенціалом, а також ті, які прямо не визначають питання управління державною службою, проте впливають на встановлення принципів управління державною службою.

Прийнятий 9 квітня 1999 р. Закон України № 586 «Про місцеві державні адміністрації» [75] визначив, відповідно до Конституції України, організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій. Пункт 2 статті 1 даного Закону визначає, що місцева державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади. Статті 8-12 визначають вимоги до кандидатур, порядок призначення на посади та припинення повноважень голів (ст. 8-9), заступників голів (ст. 10), керівників структурних підрозділів (ст. 11) та посадових осіб (ст. 12) місцевих державних адміністрацій, статті 39-40 – їх повноваження, а ст. 49 – відповідальність посадових осіб місцевих державних адміністрацій.

Визначальний вплив на функціонування місцевих державних адміністрацій, що функціонували в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема в районі проведення антитерористичної операції, справив Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» прийнятий 3 лютого 2015 р. за № 141 [67], який визначив статус і призначення, організацію, повноваження і порядок діяльності військово-цивільних адміністрацій, що утворюються як тимчасовий вимушений захід з елементами військової організації управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в цих районах. Згідно даного Закону, військово-цивільні адміністрації району, області – це тимчасові державні органи, що здійснюють на відповідній території повноваження районних, обласних рад, державних адміністрацій та інші повноваження, визначені цим Законом [67].

Указом Президента України від 5 березня 2015 р. № 123 [79] на виконання Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» утворені Донецька та Луганська обласні військово-цивільні адміністрації, у зв'язку з чим, Донецька та Луганська обласні державні адміністрації набули статусу відповідно Донецької та Луганської обласних військово-цивільних адміністрацій, а голови Донецької та Луганської обласних державних адміністрацій – статусу керівників відповідно Донецької та Луганської обласних військово-цивільних адміністрацій.

У зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії 24 лютого 2022 р. Президент України видав указ № 68 «Про утворення військових адміністрацій» [78], відповідно до якого утворено 25 військових адміністрацій (у кожній області країни та Київська міська військова адміністрація). У зв'язку з утворенням військових адміністрацій, обласні, Київська міська державні адміністрації та голови цих адміністрацій набули статусу відповідних військових адміністрацій та начальників цих військових адміністрацій.

Розвиток правових засад державного управління та модернізація системи державної служби деталізуються в нормативно-правових актах, прийнятих на основі Конституції України, й в першу чергу в галузевих законах, які здійснюють правове регулювання управління державною службою та її

людськими ресурсами. Провідне місце серед усіх нормативно-правових актів, здатних забезпечити функціонування системи управління людськими ресурсами державної служби, займає Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889, що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях [71]. Метою цього закону стало визначення стратегічних напрямів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, удосконалення правового регулювання системи державної служби, її елементів відповідно до європейських практик та принципів ефективного врядування.

Відповідно до ст. 1 даного Закону, державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проєктів програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [71].

Законом «Про державну службу» чітко врегульовано питання: вступу на державну службу (ст. 21); випробування при прийнятті на державну службу (ст. 35); стажування державних службовців (ст. 48); службова кар'єра (розділ V); оцінювання результатів службової діяльності (ст. 44); підвищення рівня

професійної компетентності державних службовців (ст. 48); оплата праці, заохочення і соціальні гарантії (розділ VI); дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців (розділ VIII) [71].

Варто зазначити, що Закон України «Про державну службу» в цілому відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом з тим окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективної реалізації необхідні консолідовані зусилля всіх органів державної влади, спрямовані насамперед на підвищення рівня довіри громадян до державної служби [98].

Наступні законодавчі та нормативно-правові документи, що визначають базові засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях, на нашу думку, доцільно розглядати в хронологічному порядку їх прийняття.

Формуванню системи управління людськими ресурсами на державній службі сприяла Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [96], затверджена указом Президента України від 1 лютого 2012 р., яка визначила мету, основні цілі, першочергові завдання подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. У даній Стратегії наголошувалось на необхідності: посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, забезпечення відповідальності державних службовців та удосконалення процедури дисциплінарного провадження; розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців; відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад; формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному управлінні; відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді; державної підтримки цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу; підготовки та професійного розвитку вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність

державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. Було визначено три етапи її реалізації, відповідно до яких Кабінетом Міністрів України щороку розроблялися плани заходів щодо реалізації положень Стратегії [96].

Відповідно до указу Президента України від 5 червня 2020 р. № 214 Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. втратила свою чинність. На нашу думку, терміновою необхідністю є розробка та впровадження нової стратегії державної кадрової політики з урахуванням сучасного стану, мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, цифровізації публічного управління та світового досвіду в цій сфері.

Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700 «Про запобігання корупції» [72] визначив правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень. Суб'єктами, на яких поширюється дія цього Закону, зокрема, є особи, уповноважені на виконання функцій держави, тобто державні службовці.

Відповідно до Закону «Про запобігання корупції» державні службовців під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно додержуватися вимог Закону та загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими; представляючи державу, діяти виключно в їх інтересах; при виконанні своїх службових повноважень зобов'язані дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків; діяти неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання; сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускати

зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності; не розголошувати і не використовувати в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом; утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень [72].

Окремо слід виділити розділ VI «Правила етичної поведінки» (статті 37-44) даного Закону, що регламентує загальні вимоги до поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання своїх службових чи представницьких повноважень. Підстави та порядок притягнення до відповідальності за порушення цих вимог встановлюються Законом України «Про запобігання корупції», який є правовою основою для кодексів чи стандартів професійної етики.

Подальші комплексні системні зміни законодавства та послідовні кроки в імплементації законодавства до європейських стандартів були основою Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р., що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 227-р від 18 березня 2015 р. [99]. Зазначена стратегія визначила проблеми, які потребують вирішення, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, та містить комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Закладені в цьому документі новації виражались у таких положеннях: розмежування політичних посад та посад державних службовців; забезпечення рівного доступу громадян до державної служби, усунення корупційного механізму шляхом проведення відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад; формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що базується на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей публічних службовців; підвищення ефективності професійного навчання публічних службовців шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації, зокрема у сфері державного та регіонального управління, запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри; встановлення прозорості оплати праці та уніфікація порядку встановлення розмірів посадових окладів відповідно до юрисдикції органів публічної влади; гармонізація державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС; забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів державної влади шляхом залучення організацій громадянського суспільства, наукових та експертних установ до розгляду питань з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби. Усі новації, які впроваджувались у державному управлінні, були пов'язані з участю європейських інституцій у формуванні нової державної служби та управління людськими ресурсами.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу [103], на основі якого розробляються та затверджуються керівником положення про службу управління персоналом в кожному державному органі.

Важливим аспектом інституційного розвитку державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі стало впровадження Стратегії реформування державного управління України на 2016-2021 рр. та плану заходів з її реалізації, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р [20]. Основним напрямом реформування у вказаній Стратегії є модернізація управління державною службою та управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA «Принципи державного управління», а також належних практик держав-членів ЄС які своєю чергою спрямовані на модернізацію державного управління в кадровому забезпеченні державних органів. Координація роботи, проведення моніторингу та здійснення контролю за реалізацією даної Стратегії було покладено на Національне агентство України з питань державної

служби (далі – НАДС) як на Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Задля зміцнення авторитету публічної служби, покращення репутації публічних службовців Національним агентством України з питань державної служби розроблені та затверджені наказом від 5 серпня 2016 р. № 158 Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [73], які є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців, діяльність яких спрямована на служіння народу України шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Метою затвердження Загальних правил, зокрема, є зміцнення авторитету державної служби, формування позитивної репутації державних службовців, а також забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців стосовно них. Державні службовці під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загально визнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб.

Одним із перших нормативно-правових документів, в якому чітко прослідковується перехід від використання поняття «управління персоналом» до використання поняття «управління людськими ресурсами» у сфері державної служби є Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р [77], яка визначила напрями, механізми і строки впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах. Концепція розроблена Національним агентством України з питань державної служби, за підтримки Світового банку, з метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал. Розробники

даної Концепції цілком слушно зазначають, що з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах. Інформаційна система HRMIS є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій з метою формування нового типу держави, політика якої орієнтована на задоволення потреб громадян [77].

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 7 грудня 2017 р. № 248 утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС [80]. Рада управління людськими ресурсами при НАДС – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого увійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Вона є важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах. Завданнями Ради є: формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом; участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі; аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів; сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі; формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі; заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців; підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби; підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи

управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання; узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі.

Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [62], яке визначило організаційні засади функціонування системи професійного навчання даних категорій публічних службовців. Відповідно до п. 2 даної постанови міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів повинні передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 % фонду оплати праці.

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим: для державних службовців вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду; для державних службовців, які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки; для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки. Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами є обов'язковим для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки.

Проведене у 2019 р. перезавантаження влади мало на мету, в тому числі, й створення нової моделі публічної служби. Водночас, як зазначає В. Мельник, з одного боку, спостерігаються прогресивні тенденції: розвиток інформаційних систем, впровадження сучасних технологій, а з іншого – відбувається руйнація демократичних принципів та досягнень із впровадження європейських практик

управління публічною службою, адже була змінена частина принципів та підходів в управлінні людськими ресурсами на державній службі [51]. Прийнятий 19 вересня 2019 р. Закон України № 117 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» [69] спростив порядок прийняття на державну службу та звільнення з неї, запровадив контрактну форму проходження державної служби. Водночас, даним Законом дещо знижено рівень захисту прав державних службовців та впровадження демократичних принципів у систему управління людськими ресурсами на державній службі, що були встановлені Законом України «Про державну службу». Закон України № 117 вплинув на організаційно-правові засади управління людськими ресурсами, а саме: змінено порядок здійснення конкурсу на зайняття посад державної служби; змінено порядок звільнення з посади заступників керівника центрального органу виконавчої влади; виключено із Закону України «Про державну службу» норми, які регламентували діяльність та повноваження загальних зборів державних службовців державного органу; виключено зі складу заробітної плати виплати за додаткове навантаження у зв'язку із виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця та за вакантною посадою; передбачено припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення у випадку отримання державним службовцем однієї негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності (п. 3 ч. 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу»); змінено порядок дисциплінарного провадження та застосовування дисциплінарних стягнень тощо.

Одним з пріоритетних напрямів реформи державного управління є реформування системи оплати праці державних службовців, яка є непрозорою і розбалансованою. З метою вирішення проблем у системі оплати праці державних службовців розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р схвалена Концепція реформування системи оплати праці державних службовців [43]. Метою реалізації цієї Концепції є зміна системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби, що спрямована на забезпечення досягнення таких цілей: осучаснення структури заробітної плати

державного службовця; запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби; закріплення посадового окладу як ключового (найвагомішого) елемента в структурі заробітної плати державного службовця; забезпечення рівних умов оплати праці на посадах державної служби з однаковим рівнем відповідальності та функціональним навантаженням в різних державних органах; забезпечення однакових підходів до формування і розподілу фондів оплати праці в державних органах з урахуванням класифікації посад державної служби; забезпечення проведення рівного і прозорого розподілу (перерозподілу) фондів оплати праці у державних органах; здійснення оптимізації структури та чисельності працівників з огляду на покладені на державний орган функції; забезпечення визначення мотиваційних підходів для державних службовців до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи, а також підвищення престижу державної служби як роботи з конкурентним рівнем оплати праці; оптимізація балансу між необхідністю залучення молоді на державну службу та відзначенням ефективних і відданих справі державних службовців, які з року в рік будують кар'єру на державній службі.

На виконання Концепції реформування системи оплати праці державних службовців 11 листопада 2020 р. прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України № 1414 «Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад», яким передбачено пілотування нової моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад протягом 2021-2022 років у Національному агентстві з питань державної служби, його територіальних органах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Міністерстві фінансів та Міністерстві цифрової трансформації [76].

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 затверджено Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах [61]. Дане Положення визначає порядок функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах у сфері державної служби як автоматизованої системи

збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації, що формується (створюється) і використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів/підрозділів, місцевих органів виконавчої влади та інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій управління персоналом та нарахування заробітної плати. Положенням визначено, що власником і розпорядником інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах є держава в особі НАДС.

Законом України від 23 лютого 2021 р. № 1285 [68] відновлено проведення конкурсів на зайняття посад державної служби (що були відмінені Законом України («Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади»)) та вирішено деякі інші питання державної служби шляхом внесення відповідних змін до деяких законів України.

Стратегія людського розвитку, що затверджена указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225 визначила цілі та основні завдання, що стоять перед державою, у сфері людського розвитку як напряду забезпечення національної безпеки України, а також індикатори досягнення цілей, що забезпечує можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал [97]. Метою реалізації Стратегії визначено створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави.

Метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, визначено побудову в Україні спроможної сервісної та

цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [98]. Водночас, метою напряму «Професійна публічна служба та управління персоналом» даної Стратегії є продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, зокрема, зазначено, що успіх реформи також значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру [98].

Постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2022 р. № 1028 затверджено Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародної співпраці [74]. Положенням визначено покроковий механізм організації професійного навчання державних службовців міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, державних службовців та працівників, на яких поширюється дія Закону «Про державну службу». Таке навчання може проводитися як в Україні, так і за кордоном за рахунок міжнародної технічної допомоги як однієї з форм міжнародного співробітництва.

Органи державної влади, інші державні органи визначають кандидатури для проходження професійного навчання за кордоном за рахунок міжнародної технічної допомоги або інших форм міжнародного співробітництва за кожною окремою програмою професійного навчання.

Водночас, варто зауважити, що дія цього Положення не поширюється на організацію проведення професійного навчання відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих

державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106.

Постановою Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 1047 унормовано організаційні процеси впровадження HRMIS в органах державної влади шляхом внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах». Зміни ініційовані НАДС та спрямовані на унормування організаційних процесів впровадження HRMIS в органах державної влади. Зокрема, цією постановою врегульовано питання:

- уточнення переліку органів, на які поширюється дія Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах. Так, дія постанови поширюється на Секретаріат Кабінету Міністрів України, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, їх територіальні органи/підрозділи, місцеві органи виконавчої влади та інші державні органи, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу»;

- використання шаблонів документів з відповідними реквізитами та полями постійної і змінної інформації, які передбачені інформаційною системою. В разі необхідності передбачається можливість коригування, доповнення сформованого користувачем інформаційної системи проєкта документа;

- надання можливостей визначати додаткові (допоміжні) вимоги шляхом укладання договорів, які реалізуються в межах бюджетних асигнувань НАДС.

Підключення відбуватиметься згідно з планом-графіком, що затверджується НАДС. Також вводяться нові терміни, такі як: орган впровадження, функціональні блоки інформаційної системи.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що в нашій країні в цілому сформовано нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях. Водночас цей процес є системним і практично безперервним, адже зміни, що відбуваються в системі державного управління, розвиток цифровізації всіх сфер суспільної діяльності

та необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС обумовлюють подальше удосконалення нормативно-правових засад управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України відповідно до змін законодавства, наявної соціально-політичної ситуації в Україні, та у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації й створенням обласних військових адміністрацій.

2.2. Сучасний стан та проблеми управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України

Управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях здійснюється системно та комплексно. Система управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України створюється з метою забезпечення максимальної продуктивності персоналу в довгостроковій перспективі.

Перш ніж перейти до аналізу сучасного стану та проблем управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України, на нашу думку, доцільно коротко проаналізувати сам об'єкт управління, а саме кадровий склад державних службовців органів державної влади. Згідно даних Національного агентства України з питань державної служби станом на 30 вересня 2022 р. кількість посад державної служби за штатним розкладом складала 207 649 одиниць (що на 2780 посад більше ніж на 31 грудня 2021 р.), із яких: 281 посада категорії «А» (2021 р. – 275 посад), 50 010 посад категорії «Б» (2021 р. – 49 488 посад), 157 358 посад категорії «В» (2021 р. – 155 106 посад) [35; 95]. Таким чином, за дев'ять місяців 2022 р. кількість посад державних службовців збільшилася на 2 780 одиниці. Відбулося збільшення кількості посад кожної категорії. Водночас, у відсотковому відношенні найбільше збільшилося посад категорії «А» – на 2,14 %. Посад категорії «В» збільшилося на 1,43 %, категорії «Б» – на 1,04 %.

Разом із збільшенням загальної кількості посад державної служби, суттєво збільшилася кількість вакантних посад – на 31 301. Станом на 30 вересня 2022 р.

із загальної кількості вакантних посад (а саме 34 265 посад) – 64 вакантні посади категорії «А», 7 046 – категорії «Б», 27 155 категорії «В».

Фактична кількість працюючих державних службовців станом на 30 вересня 2022 р. складає 166 752 працівника (або 80,3 % від загальної кількості посад за штатним розкладом).

Відомості щодо динаміки змін кількості посад державної служби за штатним розкладом, фактичної кількості працюючих державних службовців та кількості вакантних посад наведено на рис. 2.1 [35; 95].

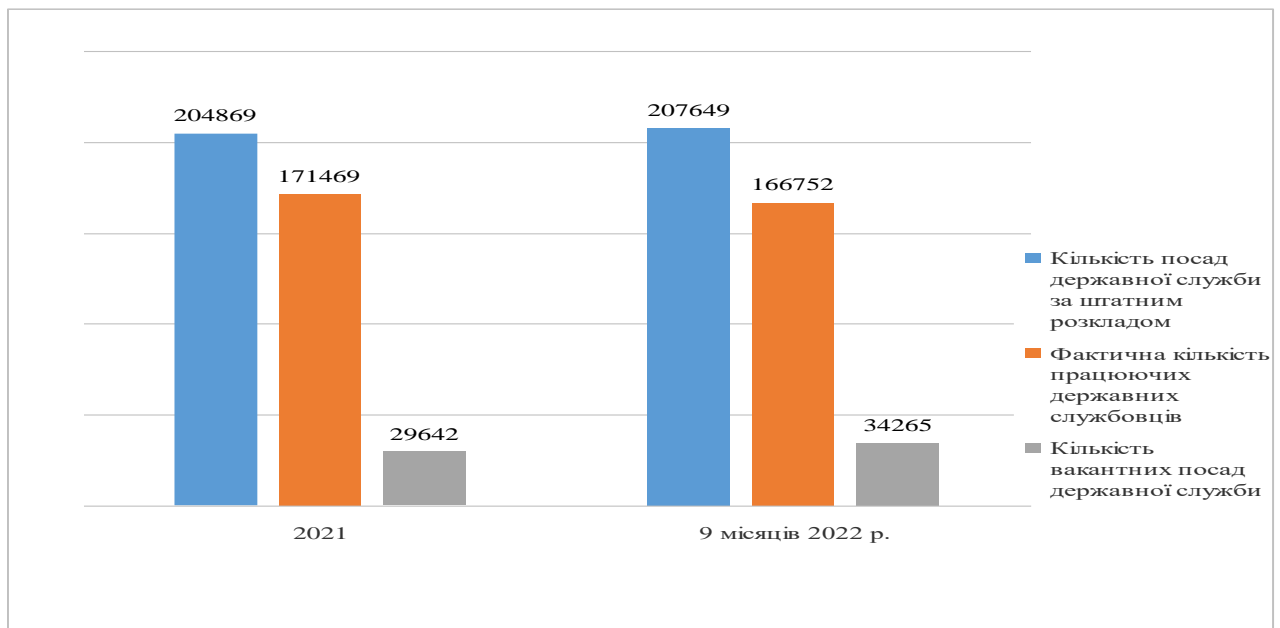


Рис. 2.1. Кількість державних службовців, 2021-2022 рр.

Дані рис. 2.1 свідчать, що у 2022 р. порівняно із 2021 р. зросла загальна кількість посад державної служби за штатним розкладом та кількість вакантних посад. Водночас, фактична кількість працюючих у 2021 р. була на 4 717 державних службовців більше, ніж у 2022 р. Суттєвий вплив на зменшення кількості фактично працюючих державних службовців, звичайно, справила російська військова агресія. Адже 5 691 державний службовець виїхав за кордон (серед яких: 5 254 – жінки та 437 – чоловіки). Із загальної кількості державних службовців 5 785 працівників перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів. 3 598 державних службовців проходять службу в Збройних Силах України (3 091 – чоловіки та 507 – жінки).

Відомості щодо кількості призначених та звільнених державних службовців наведені на рис. 2.2. Дані рис. 2.2. свідчать, що кількість призначених державних службовців у 2021 р. та 2022 р. суттєво не відрізняються – у 2021 р. призначено на 422 державних службовця більше. Водночас, враховуючи той факт, що для порівняння взято 12 місяців 2021 р. та 9 місяців 2022 р. можна стверджувати, що зміни є практично не відчутними. За 9 місяців 2022 р. суттєво зростає кількість звільнених державних службовців (на 3 608 державних службовців більше ніж у 2021 р.). Варто зазначити, що із загальної кількості 80,78 % державних службовців звільнилися за період воєнного стану.

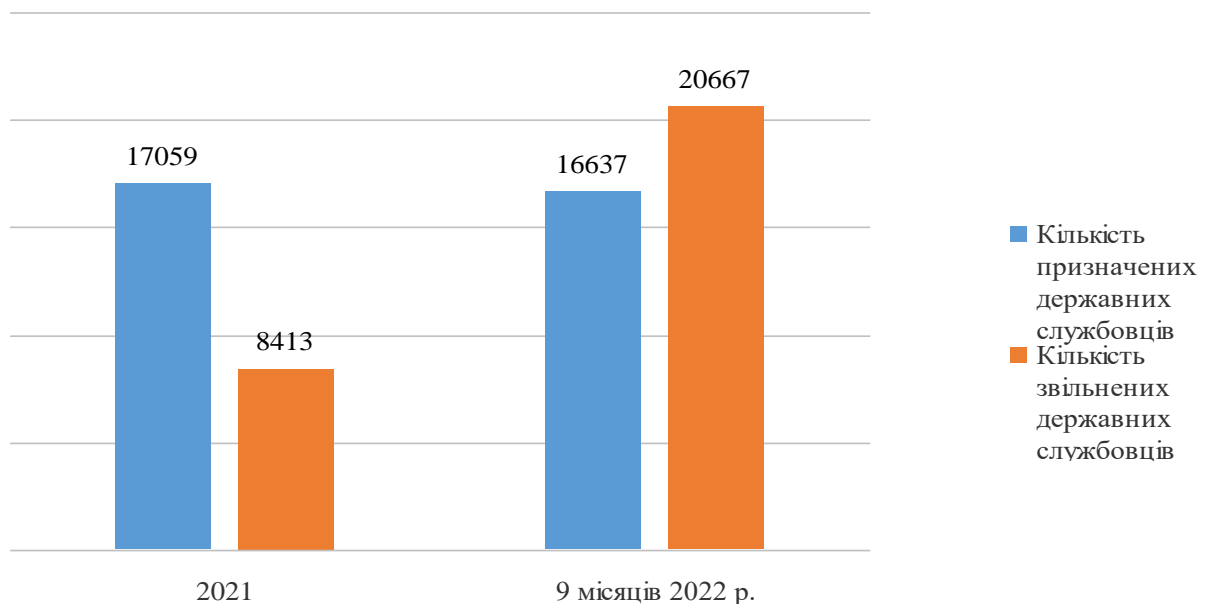


Рис. 2.2. Кількість призначених та звільнених державних службовців, 2021 р. та 9 місяців 2022 р.

Незмінною тенденцією багатьох років на державній службі є суттєвий гендерний розрив. Так, у 2022 р. серед загальної кількості працюючих державних службовців 74,96 % (або 125 000 осіб) – жінки та 25,04 % (41 752 осіб) – чоловіки (рис. 2.3). Варто зазначити, що гендерний розрив збільшується із зростанням категорії посад – чим вища посада державної служби, тим менше жінок державних службовців, що її займають. На найнижчих посадах державної служби гендерний розрив практично відсутній.

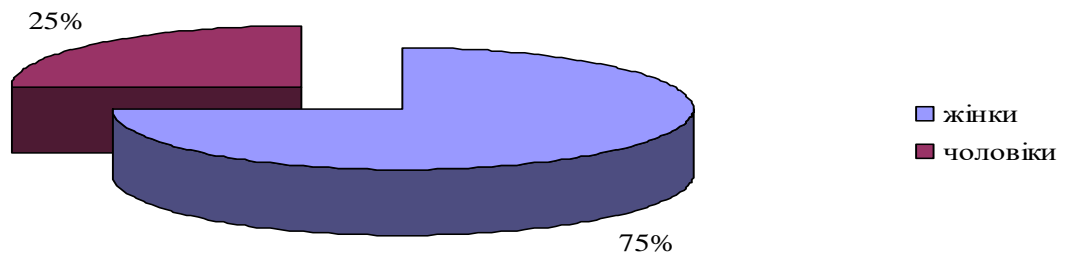


Рис. 2.3. Розподіл державних службовців за статтю, 2022 р.

Стосовно вікового складу державних службовців (рис. 2.4) варто зазначити, що найбільшу групу складають державні службовці віком 36-60 років (72 %). Традиційно на державній службі працює досить малий відсоток молоді до 35 років – 25 %. Три відсотка складає вікова група 61-64 роки, державних службовців старших 65 років менше 1 % (або 274 службовця).

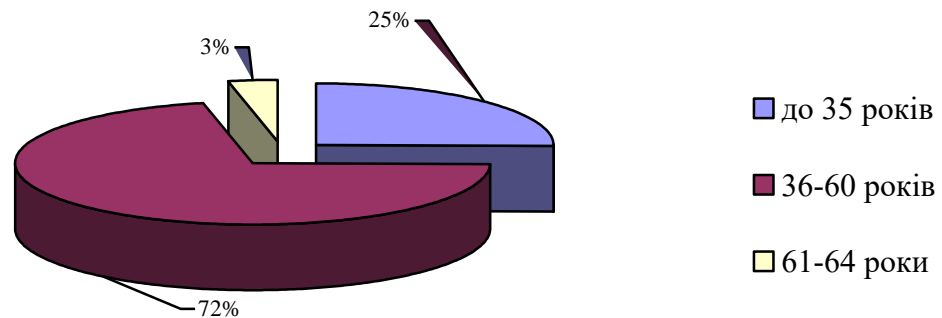


Рис. 2.4. Розподіл державних службовців за віком, 2021 р.

Відомості щодо фактичної кількості працюючих державних службовців у державних органах наведена у додатку А, а їх розподіл за статтю у додатку Б [95]. Із загальної кількості фактично працюючих найбільшу групу, а саме 72 506 державних службовців (або 43,48 %) складають працівники центральних органів виконавчої влади, із яких 11,62 % – працівники апарату та 88,38 % – державні службовці територіальних органів. Державні службовці місцевих

державних адміністрацій складають 16,16 % від загальної кількості працюючих, із яких 7,11 % – державні службовці обласних та Київської міської державної адміністрації та 9,05 % – районних державних адміністрацій. Для порівняння у 2021 р. державні службовці місцевих державних адміністрацій склали 17,99 % від загальної кількості працюючих державних службовців. Загальні відомості щодо кількісного та якісного складу державних службовців місцевих державних адміністрацій наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Державні службовці місцевих державних адміністрацій, 2022 р.

Показник	Обласні, Київська міська державна адміністрації			Районні державні адміністрації		
	Усього	категорія «Б»	категорія «В»	Усього	категорія «Б»	категорія «В»
Кількість посад державної служби за штатним розкладом	15031	5111	9920	18676	5677	12999
Фактична кількість працюючих державних службовців	11854	4365	7489	15096	4838	10258
Кількість вакантних посад державної служби	2733	677	2056	2709	696	2013
Кількість призначених державних службовців	1455	542	913	1428	414	1014
Кількість звільнених державних службовців	1665	552	1113	2030	496	1534

Розподіл державних службовців місцевих державних адміністрацій за статтю та категоріями наведено на рис. 2.5 та рис. 2.6

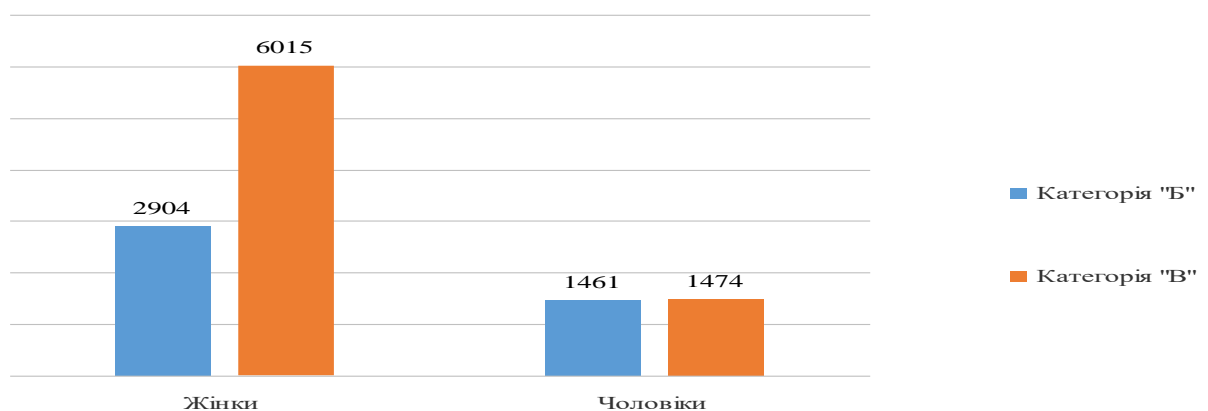


Рис. 2.5. Розподіл державних службовців обласних та Київської міської державних адміністрацій за статтю, 2022 р.

Рисунок 2.5 свідчить, серед державних службовців чоловіків розподіл за категоріями «Б» і «В» практично рівний – категорія «Б» – 1 461 державний службовець, категорія «В» – 1 474 державних службовця. Водночас, 67,44 % державних службовців жінок займають посади категорії «В».

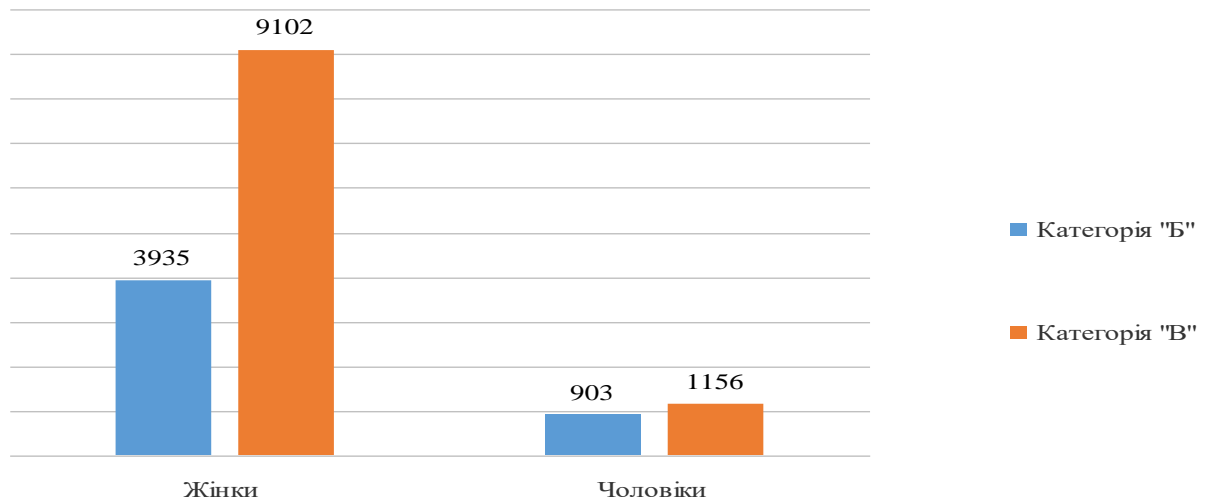


Рис. 2.6. Розподіл державних службовців районних державних адміністрацій за статтю, 2022 р.

У районних державних адміністраціях 43,86 % чоловіків займають посади категорії «Б» та 56,14 % – посади категорії «В». Серед жінок 30,18 % – державні службовці категорії «Б» та 69,82 % – посади категорії «В».

Переходячи до аналізу системи управління персоналом в місцевих державних адміністраціях варто зазначити, що вона включає компоненти, які представлені на рис. 2.7 [54].

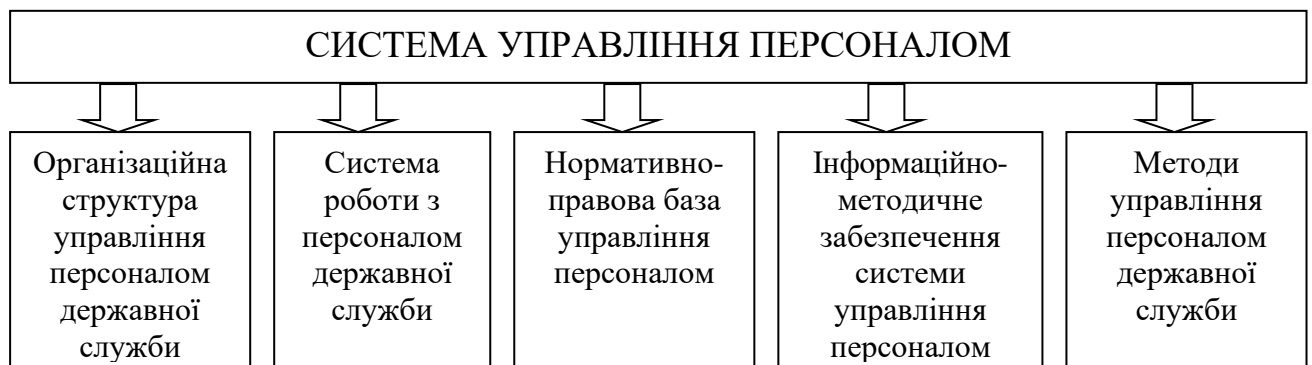


Рис. 2.7. Система управління персоналом державної служби

Два із п'яти вищезначених компонентів системи управління персоналом були розглянуті нами у попередніх підрозділах, тому зосередимо увагу на аналізі організаційної структури, системі роботи та інформаційно-методичному забезпеченні управління персоналом у сфері публічної служби.

Як зазначалося вище, базові засади управління державною службою визначені статтями 12-18 Закону України «Про державну службу». У Законі «Про державну службу» 2015 р. (на відміну від попереднього Закону 1993 р.) вперше на законодавчому рівні (ст. 12) було визначено систему управління державною службою, а базовим її елементом – службу управління персоналом. Так, згідно ст. 12 система управління державною службою включає [71]:

- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- керівників державної служби;
- служби управління персоналом.

Враховуючи той факт, що в місцевих державних адміністраціях відсутні посади державних службовців категорії «А», аналіз повноважень вище означених органів управління державною службою будемо здійснювати лише для державних службовців категорій «Б» і «В».

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби:

- забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- розробляє проекти нормативно-правових актів з питань державної служби;
- видає у випадках, встановлених законом, нормативно-правові акти з питань державної служби, надає роз'яснення з питань застосування чинного законодавства у сфері державної служби;

- здійснює контроль за додержанням законодавчо визначених умов реалізації громадянами права на державну службу;

- забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців, сприяє розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів;

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

- вживає заходів щодо створення рівних умов для прийняття та просування по службі державних службовців категорій «Б» і «В»;

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

- надає методичну допомогу службам управління персоналом у державних органах;

- забезпечує та здійснює розвиток, впровадження і технічне супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до його компетенції;

- організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

- здійснює адміністрування Єдиного порталу вакансій державної служби;

- здійснює інші повноваження, визначені чинним законодавством України.

Керівником державної служби у місцевих державних адміністраціях згідно п. 3¹ ст. 17 Закону України «Про державну службу» є: керівник апарату – в апараті місцевої державної адміністрації та її структурних підрозділах (крім структурних підрозділів зі статусом юридичних осіб публічного права); керівник структурного підрозділу зі статусом юридичної особи публічного права – у такому підрозділі [71].

Керівник державної служби: організовує планування роботи з персоналом державного органу, в тому числі організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів; забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі; забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу НАДС інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється; призначає громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», звільняє з таких посад відповідно до чинного законодавства; укладає та розриває контракти про проходження державної служби у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України; присвоює ранги державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців; здійснює планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим; здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі та умов контрактів про проходження державної служби (у разі укладення); розглядає скарги на дії або бездіяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; приймає у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; виконує функції роботодавця стосовно працівників, які не є державними службовцями; створює належні для роботи умови та їх матеріально-технічне забезпечення; здійснює інші повноваження відповідно до чинного законодавства України.

Керівник державної служби має право делегувати окремі повноваження, керівникам самостійних структурних підрозділів апарату.

Певні зміни щодо повноважень керівників державної служби у місцевих державних адміністраціях відбулися у зв'язку з введенням воєнного стану. Так, указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 68 у зв'язку з утворенням військових адміністрацій визначено, що обласні, Київська міська, районні державні адміністрації та голови цих адміністрацій набувають статусу відповідних військових адміністрацій та начальників цих військових адміністрацій. Відповідно до ст. 17 Закону України «Про державну службу» [71] повноваження керівника державної служби у місцевих державних адміністраціях здійснює керівник апарату та керівник структурного підрозділу зі статусом юридичної особи публічного права. При цьому ч. 4 ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» передбачено, що начальник призначає на посади та звільняє з посад посадових і службових осіб, інших працівників відповідної військової адміністрації. Таким чином, з урахуванням вимог ч. 4 ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та положення ст. 5 Закону України «Про державну службу» виключні повноваження щодо призначення і звільнення працівників відповідної військової адміністрації належать її начальнику. Водночас інші повноваження, в тому числі присвоєння рангів, планування навчання персоналу, прийняття рішення про заохочення (у межах наданих повноважень) тощо, що визначені ст. 17 Закону України «Про державну службу», належить здійснювати керівнику апарату [94].

Стаття 18 Закону України «Про державну службу» [71] визначає, що у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі – служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу. Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з 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, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством. Як уже зазначалося вище, Типове положення про службу управління персоналом державного органу затверджено Наказом НАДС від 3 березня 2016 р. № 47 [103].

Таким чином, ст. 12 Закону України «Про державну службу» [71] на законодавчому рівні змінила ролі керівників державних органів і служб управління персоналом, що своєю чергою забезпечило можливість змістити акценти з кадрового діловодства, яке домінувало в кадрових службах місцевих державних адміністрацій, до управління людськими ресурсами.

З метою удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі можуть утворюватися постійні консультативно-дорадчі органи. Одним із яких є Рада управління людськими ресурсами державної служби при НАДС, що утворена наказом Національного агентства України з питань державної служби від 7 грудня 2017 р. № 248 [80]. Основними завданнями Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС розглянуті нами у попередньому підрозділі. Організаційне та інформаційне забезпечення діяльності Ради здійснює Генеральний департамент НАДС, що забезпечує формування державної політики у сфері управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Розгорнута структура процесів служби управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях складається з наступних елементів: стратегічне управління HR-стратегія; планування потреби в персоналі; пошук персоналу; підбір персоналу; найм персоналу; адаптація персоналу; оцінка персоналу (KPI, модель компетенцій); навчання і розвиток; управління внутрішньою кар'єрою співробітників; робота з талантами, кадровий резерв; система оплати праці і стимулювання; соціальні програми і гарантії; корпоративна культура і ідеологія; внутрішні комунікації; кадровий облік і

діловодство; організаційне проектування: оргструктура і дизайн; бюджетування витрат на персонал; управління ефективністю HR-служби [65].

Максимально сприяти удосконаленню управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях має більш широке впровадження інформаційної системи HRMIS, яку впроваджує НАДС за підтримки Світового банку та ЄС у рамках проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами». Як уже зазначалося вище, HRMIS є інформаційною системою управління людськими ресурсами в державних органах для забезпечення функціонування централізованої бази даних працівників державних органів. Система дозволяє віддалено здійснювати процеси документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також нарахування заробітної плати. Наразі до HRMIS підключено 100 державних органів та внесено інформацію щодо 22 809 працівників [104].

Розглядаючи дерево проблем, що існує в системі управління людськими ресурсами на державній службі, Н. Гончарук та Ю. Пирогова виокремлюють три системні проблеми, що зумовлюють необхідність удосконалення управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України. Основною системною проблемою, на їх думку, 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 [17, с. 163-164].

У свою чергу, колектив науковців на чолі з О. Івановою здійснивши аналіз проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в сучасних умовах встановив, що дані проблеми тісно взаємопов'язані та виникають одна з одної (рис. 2.8) [14, с. 151]. Науковці цілком слушно зазначають, що проблеми людських ресурсів регулюються ефективністю управління кадровою політикою.



Рис. 2.8. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою

Отже, наша країна має потужний кадровий потенціал державних службовців, сформована нормативно-правова база у сфері державної служби, створено систему управління людськими ресурсами на державній службі, активно впроваджуються інформаційні технології та ін. Водночас, існує ряд невирішених проблем управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях, що обумовлює подальше його удосконалення.

2.3. Стан управління людськими ресурсами в Донецькій обласній державній адміністрації, обласній військовій адміністрації

Багатий досвід та певні особливості управління людськими ресурсами має Донецька обласна державна адміністрація.

Донецька обласна державна адміністрація утворена 11 липня 1995 р. У 2015 р. на виконання Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [67] указом Президента України від 5 березня 2015 р. № 123 [79] утворені Донецька та Луганська обласні військово-цивільні адміністрації, у зв'язку з чим, Донецька обласна державна адміністрація набула статусу Донецької обласної військово-цивільної адміністрації, а її голова – статусу керівника Донецької обласної військово-цивільної адміністрації. 24 лютого 2022 р., відповідно до указу Президента України № 68 у зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії, Донецька обласна військово-цивільна адміністрація набула статусу військової адміністрації [78].

Структуру апарату Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації складають 13 підрозділів зі штатною чисельністю 124 державних службовця:

- організаційне управління;
- управління кадрового забезпечення та з питань нагород;
- юридичне управління;
- управління діловодства та контролю;
- управління з питань звернень громадян та доступу до публічної інформації;
- управління запобігання та виявлення корупції;
- патронатна служба голови облдержадміністрації;
- управління фінансового забезпечення;
- відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення;
- відділ адміністрування державного реєстру виборців;
- сектор внутрішнього аудиту;
- сектор режимно-секретної роботи;
- сектор господарського забезпечення.

На кінець 2021 р. до складу Донецької обласної державної адміністрації, військової адміністрації входило 22 структурних підрозділи зі статусом юридичної особи публічного права зі штатною чисельністю 906 державних службовців (табл. 2.2).

**Перелік структурних підрозділів облдержадміністрації
та їх штатна чисельність**

Назва структурного підрозділу	Штатна чисельність
Департамент фінансів	99
Департамент соціального захисту населення	87
Департамент розвитку базових галузей промисловості	70
Департамент екології та природних ресурсів	66
Департамент економіки	80
Департамент капітального будівництва	49*
Департамент агропромислового розвитку та земельних відносин	51
Департамент житлово-комунального господарства	52
Департамент освіти і науки	48
Департамент охорони здоров'я	45
Департамент з питань цивільного захисту, мобілізаційної та оборонної роботи	54**
Департамент інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин	37
Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	30
Управління фізичної культури та спорту	17
Управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання	15
Управління культури і туризму	27
Управління автомобільного транспорту	21
Управління містобудування та архітектури	14
Управління з питань інформатизації та цифровізації	15
Управління із забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування	14
Служба у справах дітей	17
Державний архів області	47
УСЬОГО	906

* в загальній чисельності не враховано

** включають посади, що можуть бути заміщені військовослужбовцями військових формувань, утворених відповідно до законів України, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів згідно з Указом Президента України від 23 квітня 2015 р. № 237 «Про деякі питання військово-цивільних адміністрацій».

Відомості щодо кількості посад державної служби за штатним розкладом, фактичної кількості працюючих державних службовців та кількості вакантних посад за категоріями посад у Донецькій обласній державній адміністрації станом на 31 грудня 2021 р. наведені у табл. 2.3. Динаміка зміни кількості посад

державної служби за штатним розкладом, фактичної кількості працюючих державних службовців та кількості вакантних посад у Донецькій обласній державній адміністрації в 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.9.

Таблиця 2.3

Кількісний склад державних службовців Донецької ОДА, 2021 р.

Категорія	Підкатегорія	Кількість посад державної служби за штатним розписом	Фактична кількість працюючих державних службовців	Кількість вакантних посад державної служби	Облікова чисельність	У відпустці для догляду за	Мобілізовані або на військовій службі за контрактом (увільнені)
Б	Б1	33	33	–	33	–	–
Б	Б2	54	45	9	46	1	0
Б	Б3	244	208	31	213	4	1
В	В1	604	455	128	491	32	4
В	В2	42	10	31	11	0	1
В	В3	25	9	13	12	2	1
Усього		1002	760	212	806	39	7

Функціонування Донецької обласної державної адміністрації забезпечують також працівники, які виконують функції з обслуговування. Таких посад (недержавної служби) за штатним розписом – 151, а фактична кількість працюючих недержавних службовців – 121 працівник.

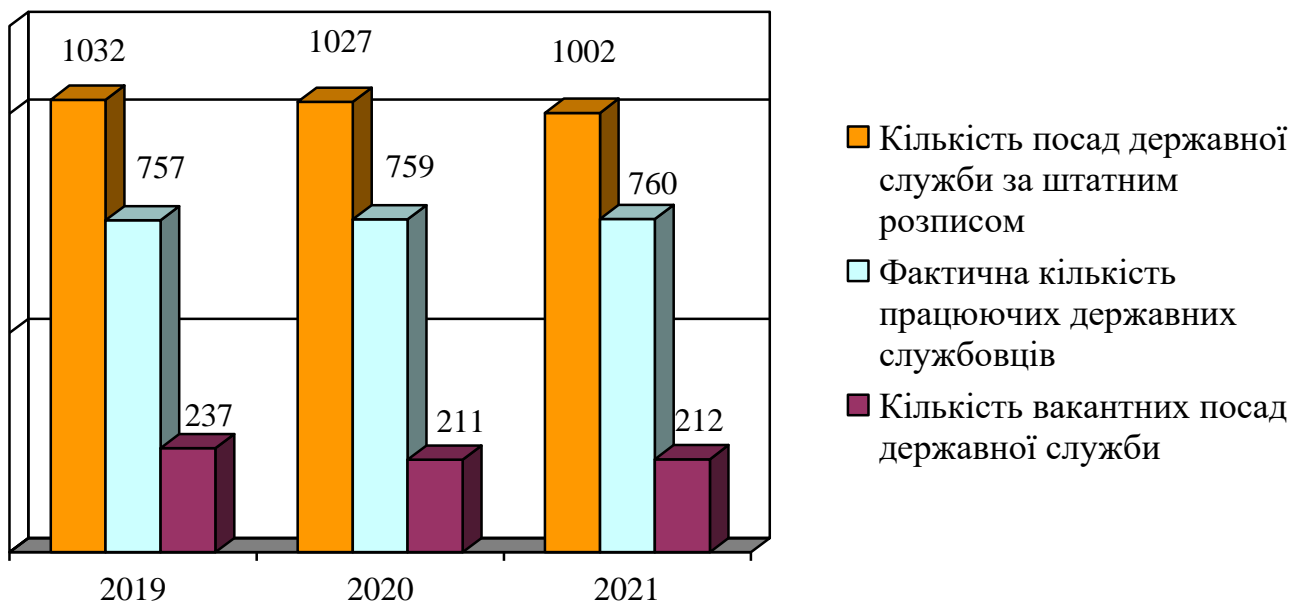


Рис. 2.9. Динаміка зміни кількісних показників державної служби Донецької обласної державної адміністрації, 2019-2021 рр.

Дані табл. 2.3 свідчать, що у 2021 р. рівень укомплектування штату в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації загалом складав 75,84 % від загальної штатної чисельності. Станом на 1 січня 2020 р. даний показник складав 73,24 %, таким чином, кількість вакантних посад в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації поступово знижується.

Варто зазначити, що в апараті та структурних підрозділах обласної державної адміністрації спостерігається збільшення на 5 % числа працівників з досвідом роботи на державній службі понад 25 років у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про підвищення якісного складу державних службовців у місцевій державній адміністрації. Також спостерігається збільшення на 10 % числа працівників, які мають стаж державної служби до 1 року, що також є позитивним моментом, адже вказує на підвищення іміджу державної служби серед молоді.

Аналіз державних службовців облдержадміністрації за статтю підтверджує загальнонаціональну тенденцію, адже в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації працюють 177 чоловіків та 583 жінки (рис. 2.10). Із загальної кількості працюючих в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації 43 % чоловіків обіймають керівні посади; із жінок – 33 %.

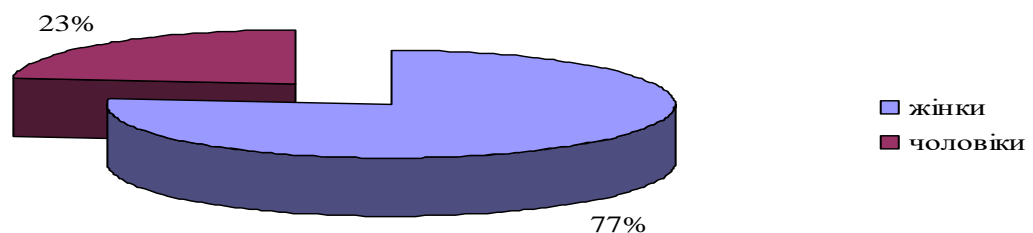


Рис. 2.10. Розподіл державних службовців Донецької ОДА за статтю, 2021 р.

Питаннями управління людськими ресурсами Донецької обласної адміністрації опікуються управління (відділи) персоналом апарату облдержадміністрації та її структурних підрозділів. Зокрема, у структурі апарату облдержадміністрації функціонує управління кадрового забезпечення та з

питань нагород (далі – управління кадрового забезпечення), до складу якого входять два відділи та сектор (рис. 2.11). Штатна чисельність управління кадрового забезпечення складає 11 державних службовців.

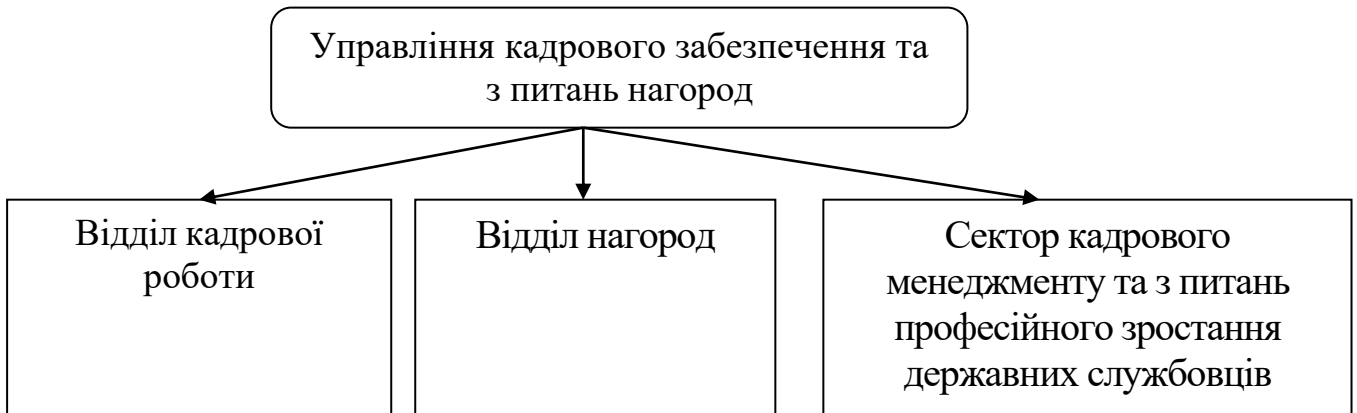


Рис. 2.11. Структура управління кадрового забезпечення та з питань нагород

Відповідно до Положення управління кадрового забезпечення та з питань нагород апарату Донецької обласної державної адміністрації, затвердженого розпорядженням голови облдержадміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації, основними завданнями управління є:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом в обласній державній адміністрації;
- забезпечення здійснення головою облдержадміністрації та керівником апарату облдержадміністрації своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку облдержадміністрації;
- добір персоналу облдержадміністрації;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар’єри, підвищення рівня їх професійної компетентності та забезпечення їх безперервного навчання;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- здійснення організаційно-методичного керівництва та контролю за роботою з персоналом у підпорядкованих органах;
- здійснення документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;

– забезпечення реалізації державної нагородної політики в області, виконання завдань щодо якісного функціонування нагородної справи.

Відповідно до покладених завдань управління виконує такі функції:

- організовує роботу щодо розробки структури облдержадміністрації;
- розробляє і приймає участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;
- вносить пропозиції з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту голові та керівнику апарату облдержадміністрації;
- здійснює аналітично-консультативне забезпечення голови та керівника апарату облдержадміністрації з питань управління персоналом;
- проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади державної служби та вносить відповідні пропозиції голові та керівнику апарату облдержадміністрації;
- приймає документа від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби, проводить їх перевірку на відповідність встановленим законом вимогам, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;
- розробляє у визначеному законодавством порядку спеціальні вимоги для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В»;
- організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи апарату та опрацьовує штатний розпис апарату облдержадміністрації;
- організовує роботу щодо мотивації персоналу апарату облдержадміністрації;
- надає консультативну та методичну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів облдержадміністрації, райдержадміністраціям;

- веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань; аналізує кількісний та якісний склад державних службовців в апараті облдержадміністрації структурних підрозділах та райдержадміністраціях;

- здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників апарату облдержадміністрації;

- здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних в апараті облдержадміністрації, забезпечує контроль за станом військового обліку військовозобов'язаних і призовників в структурних підрозділах облдержадміністрації, райдержадміністраціях, військово-цивільних адміністраціях Донецької області;

- здійснює контроль за додержанням законодавства про державну службу, про працю та за станом управління персоналом у підпорядкованих органах;

- здійснює інші повноваження.

Кадровий менеджмент – важливий напрям роботи управління кадрового забезпечення, який разом з іншими структурними підрозділами облдержадміністрації: забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності; забезпечує стимулювання просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання посадових обов'язків; організовує стажування державних службовців з відривом від служби на інших посадах державної служби, в інших державних органах; проводить роботу щодо організації стажування в апараті облдержадміністрації громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби; організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату облдержадміністрації, служб управління персоналом структурних підрозділів облдержадміністрації та райдержадміністрацій; здійснює планування професійного навчання державних службовців облдержадміністрації та її структурних підрозділів, райдержадміністрацій, посадових осіб місцевого

самоврядування Донецької області; узагальнює потреби державних службовців у підготовці та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику апарату облдержадміністрації; здійснює моніторинг працевлаштування та перебування на державній службі магістрів за спеціальностями галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням; забезпечує виконання графіків підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, на яких покладені обов'язки з організації роботи щодо запобігання проявам корупції в органах виконавчої влади; надає організаційно-методичну допомогу щодо організації кадрової роботи з управління персоналом структурним підрозділам облдержадміністрації, райдержадміністраціям в частині реалізації державної політики з питань прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; визначає потребу у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб місцевого самоврядування Донецької області та ін.

Управління кадрового забезпечення проводить роботу з реалізації державної нагородної політики в області, виконання завдань щодо якісного функціонування нагородної справи та виконує інші функції, пов'язані із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

Управління очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату облдержадміністрації у встановленому законодавством порядку за наявності висновку центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Начальник управління: організовує планування роботи управління та забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій; забезпечує планування службової кар'єри державних службовців апарату облдержадміністрації; забезпечує планування навчання персоналу апарату облдержадміністрації; вносить голові облдержадміністрації, керівнику апарату облдержадміністрації пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису апарату облдержадміністрації та її структурних

підрозділів, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників облдержадміністрації; визначає розподіл обов'язків між працівниками управління, координує та контролює їх діяльність; організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції управління; здійснює інші функції, передбачені чинним законодавством.

Діяльність управління кадрового забезпечення, як і всіх служб управління персоналом структурних підрозділів облдержадміністрації, зосереджена, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності органів виконавчої влади, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності їх роботи.

З метою залучення на державну службу молоді, в апараті облдержадміністрації створено умови для проходження стажування осіб з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, що визначені Порядком стажування в апараті Донецької обласної державної адміністрації громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, затвердженим наказом від 9 листопада 2018 р. № 97/11-18.

Для забезпечення адаптації новопризначених працівників, у тому числі й тих, що вперше вступають на державну службу, управлінням кадрового забезпечення розроблено та впроваджено Програму орієнтування для працівників, призначених на посади державної служби в Донецькій облдержадміністрації. Ця Програма забезпечує ефективне входження нових працівників в систему їх професійних умов і безпосереднього соціального середовища, а також дотримання ними правил внутрішнього службового розпорядку апарату облдержадміністрації.

З метою визначення якості виконання державними службовцями своїх функціональних обов'язків, а також прийняття рішення щодо їх преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні, в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації здійснюються заходи щодо моніторингу виконання державними службовцями визначених завдань і ключових показників на відповідний рік.

На виконання вимог ст. 44 Закону України «Про державну службу» у період з жовтня по грудень 2021 р. проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців апарату та структурних підрозділів облдержадміністрації, які займають посади категорії «Б» та «В». Саме оцінювання, як інструмент управління персоналом, спрямоване на планування діяльності державних службовців, моніторинг та критичний аналіз виконання завдань. Для якісного проведення оцінювання та з метою визначення шляхів службового зростання та складання індивідуального плану кар'єри державних службовців апарату облдержадміністрації, управлінням кадрового забезпечення надається методично-консультативна допомога працівникам апарату облдержадміністрації, працівникам служб управління персоналом структурних підрозділів облдержадміністрації.

Важливий напрям роботи служб управління персоналом Донецької ОДА – професійний розвиток державних службовців, що є безперервним, свідомим, цілеспрямованим процесом особистісного та професійного зростання й базується на інтеграції знань, умінь і компетентності.

Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється як на базі вищих навчальних закладів відповідного профілю, Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (м. Київ), Центру підвищення кваліфікації керівних кадрів та Української школи урядування, так і шляхом самоосвіти.

У 2021 р. професійне навчання за рахунок державного бюджету пройшов 91 державний службовець апарату облдержадміністрації (95,8 % від загальної кількості фактично працюючих державних службовців), із яких 32 державних службовців категорії «Б» та 59 – категорії «В». Із загальної кількості: 1 державний службовець закінчив навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та 90 осіб пройшли навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації.

89,87 % державних службовців структурних підрозділів зі статусом юридичної особи публічного права Донецької обласної державної адміністрації

також пройшли професійне навчання за рахунок державного бюджету у 2021 р. Серед яких: 15 службовців закінчили навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та 590 осіб пройшли навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації.

Варто зазначити, що, універсальним інструментом для саморозвитку державних службовців стала онлайн-освіта. Інтерактивні курси допомагають отримати навички, необхідні для кар'єрного зростання, ефективного виконання проєктів та досягнення кращих результатів. 275 державних службовців апарату та структурних підрозділів облдержадміністрації підвищили рівень професійної компетентності взявши участь у дистанційному навчанні за онлайн курсами на освітніх е-платформах.

З метою визначення потреби в підвищенні кваліфікації державних службовців та формування банку даних на наступні роки управлінням кадрового забезпечення та з питань нагород облдержадміністрації щорічно проводяться відповідні аналізи та опитування серед державних службовців на базі яких готуються відповідні плани щодо підвищення кваліфікації на наступний рік.

Підсумовуючи, варто зазначити, що незважаючи на надзвичайно складні умови роботи (зокрема, необхідність неодноразової зміни не тільки статусу, а й місця знаходження) Донецькою обласною державною адміністрацією, військовою адміністрацією проводиться значний обсяг роботи з управління людським ресурсами на державній службі, направлений на професійний розвиток державних службовців, підвищення вмотивованості та ефективності їх діяльності з метою покращення якості виконання ними своїх функціональних обов'язків та розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади та можливості використання його в Україні

Модернізацію систем управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях за найкращими світовими практиками та стандартами диктує час, ставлячи перед Україною ключове завдання реформування державного управління та повноцінну інтеграцію до європейської спільноти. Оскільки функціонування органів виконавчої влади та якість державного управління забезпечується діяльністю їх персоналу, проблема забезпечення органів влади якісними кадрами є вельми актуальною для всіх країн. Ознайомлення з досвідом управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади зарубіжних країн, на нашу думку, дасть можливість адаптувати кращі здобутки у вітчизняну практику, що в цілому сприятиме успішності реформування державного управління.

У європейських країнах формуються різні моделі управління персоналом, за виключенням загальних підходів (табл. 3.1) [41, с. 103]. Спільним у системі управління персоналом органів виконавчої влади в країнах Європи є поєднання двох принципів: принципу забезпечення доступу до державної служби будь-якого громадянина країни, що має необхідні кваліфікаційні навички, і принципу надання переваги кращим кандидатам за чітко виписаними вимогами. Причому, до проведення реформи державної служби в країнах Центральної і Східної Європи принципи управління персоналом не були визначені законодавчо і не розмежовувалися політика та адміністрування, тому політична лояльність в кар'єрі державних службовців мала велике значення.

Різноманітність підходів щодо управління органами виконавчої влади в окремих країнах Центральної і Східної Європи

Країна	Особливості системи управління персоналом		
	наявність спеціального органу управління держслужбою	законодавче забезпечення держслужби	орган управління персоналом
Латвія	Державна канцелярія, підпорядкована прем'єр-міністру.	Закон «Про державну службу».	Державна канцелярія - формування політики управління персоналом.
Литва	Департамент державної служби при Міністерстві внутрішніх справ.	Закон «Про державну службу».	Агенція з управління публічною службою, підпорядкована Міністерству внутрішніх справ - добір кадрів і планування кар'єри державного службовця.
Польща	Департамент державної служби та Департамент кадрового резерву в апараті прем'єр-міністра.	Закон «Про цивільну службу», Закон «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади».	Рада Служби Цивільної при Раді Міністрів Республіки Польща – формування кадрової політики.
Словакія	Департамент державної служби Міністерства праці.	Закон «Про цивільну службу».	Кадровий апарат уряду - призначення на посади.
Словенія	Міністерство державного управління.	Закон «Про державну службу».	Департамент державної служби – кадрова політика, резерв державних службовців.
Угорщина	Апарат прем'єр-міністра.	Закон «Про юридичний статус державних службовців».	Кадровий центр при уряді – формування кадрової політики.
Чехія	Міністерство внутрішніх справ.	Закон «Про державну службу».	Відсутній.
Естонія	Департамент державної служби в Державній канцелярії.	Закон «Про державну службу».	Відсутній.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що в розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі державної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей [8; 16; 19; 86]. Серед країн ЄС представниками класичної кар'єрної моделі державної служби є Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина. У цих країнах управління персоналом здійснюється за принципами, які

гарантують роботу впродовж життя, забезпечують кар'єрне зростання державних службовців та орієнтовані не стільки на якість виконання роботи, скільки на безпеку, рівність та захист. Водночас, представниками класичної посадової системи державної служби серед країн ЄС є Швеція і Голландія. Характерні риси посадової моделі притаманні також державній службі Італії, Фінляндії, Естонії. У цих країнах для управління персоналом державної служби важливе значення мають ринок праці, конкретна посада, продуктивність праці, рівність у пенсійному забезпеченні [16, с. 86]. Однак, для більшості країн ЄС характерною є змішана модель державної служби, яка поєднує в собі окремі елементи посадової й кар'єрної моделей, однак має свої особливості управління персоналом державної служби.

Звичайно приналежність до певної моделі державної служби накладає свій відбиток на стиль управління персоналом державної служби окремо взятої країни, зокрема на практику добору персоналу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення публічної служби тощо. Особливості управління персоналом державної служби у зарубіжних країнах наведені у табл. 3.2 [8, с. 107].

Разом з тим, незважаючи на приналежність до певної моделі державної служби, практичний досвід органів виконавчої влади зарубіжних країн свідчить, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління людськими ресурсами виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою управління людськими ресурсами стали кадрові служби.

Ефективне управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку людських ресурсів. На законодавчому рівні чітко визначено місце й статус державних службовців та їх керівників. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання державного службовця залежить від того, наскільки ефективно й якісно він виконує свої посадові обов'язки.

Особливості управління персоналом державної служби у зарубіжних країнах

Країна	Особливості управління персоналом
Франція	Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради державної служби Франції, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду.
Польща	Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів.
Чехія	Законодавством регулюються правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах, що є послугою, яку Чехія надає громадянськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників.
Латвія	Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів.
Німеччина	Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а зі службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана.
США	Створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг, Службу вищих керівників. Особливістю проходження державної служби у США є те, що вона поділяється на конкурсну та виключну. У системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план заміщення посад по службі.

В англосаксонських країнах, насамперед у США, з 80-х років ХХ ст. почала утверджуватися ідея, що робота з персоналом у системі державної служби, як власне і розвиток органів державної влади, має вестися за зразком бізнесу. Таким чином, й управління персоналом має вестися за законами ефективного менеджменту, коли критерії раціональності, ефективності, економності стають головними під час оцінювання результатів роботи персоналу.

Важливий напрям роботи служб управління персоналом – підбір, добір та відбір кадрів, адже від нього залежить не тільки фаховість та професійність кадрового складу місцевих органів виконавчої влади, а й спроможність органу влади в цілому. Аналіз зарубіжного досвіду підбору, добору і відбору кадрів свідчить про наявність декількох специфічних особливостей [41, с. 104]:

- до претендента на посади державної служби висувається вимога однаковою мірою володіти як адміністративними, так і технічними навичками (Великобританія, Німеччина, Франція);

- відбір персоналу передано недержавним стороннім організаціям (Великобританія, Німеччина, Франція);

- основними критеріями відбору є: високий рівень інтелекту, вміння досягати результату, вміння працювати з людьми (Великобританія);

- претендентом не може бути особа, яка не пройшла військову службу (Франція);

- на державного службовця не розповсюджуються норми трудового законодавства (Франція);

- державний службовець має бути готовим до безперервного навчання на курсах або в спеціальних установах.

Аналіз досвіду зарубіжних країн засвідчив, що основним механізмом розвитку людських ресурсів місцевих органів виконавчої влади є підготовка (освіта) службовців, яка дає можливість виокремити чотири моделі, зокрема:

- північноамериканська (передбачає міждисциплінарний підхід, для якого характерне запровадження освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» і «магістр»);

- французька (передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної висококваліфікованої еліти, яку забезпечує Національна школа державного управління);

- німецька (основою підготовки є юридична освіта, доповнена службовою підготовкою та навчанням у системі підвищення кваліфікації для публічних службовців середнього та нижчого рівнів);

- англосаксонська (передбачає впровадження у систему управління людськими ресурсами державної служби механізмів просування, які передбачені у приватних структурах) [91, с. 9].

Найбільш перспективною, на нашу думку, для вивчення та запозичення передового досвіду управління людськими ресурсами на державній службі є Франція. Формування ієрархічної системи добору кадрів, їх високого морально-етичного рівня з високим соціальним статусом та постійним підвищенням кваліфікації з моменту постановки цілі: стати державним службовцем до моменту завершення кар'єри з єдиною централізованою системою формування політики дають змогу цій країні сформувати потужну основу державної системи з досить гнучкими функціональними можливостями на місцях, з достатнім рівнем децентралізації.

Отже, система управління людськими ресурсами, що забезпечує соціальну стабільність державним службовцям Франції, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, є певним еталоном організації й реалізації державно-службових відносин. Як уже зазначалося вище, французька державна служба є закритою та детально-регламентованою системою адміністративного управління. Для державної служби Франції характерним є дух відданості державі, ієрархічності та кастовості [16, с. 87].

У Франції розбудована кар'єрна модель державної служби, яка має такі основні характеристики, як: ієрархічна організація системи державної служби з чіткою нормативно встановленою компетенцією кожного рівня адміністрації та жорсткими принципами посадової субординації; високий рівень централізації державної служби; жорсткий контроль за місцевою бюрократією із центру; здійснення значної частини внутрішньо-організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; конкурсна система відбору кадрів для публічної служби; її висока елітарність, яка за конкурсної системи відбору підтримується завдяки «освітній монополії» Національної школи адміністрування (Ecole National d'Administration – ENA) та декількох інших навчальних закладів на підготовку державних службовців; розвинена система гарантій правової та соціальної захищеності державного службовця; дуже ускладнена процедура звільнення державних службовців; залежність кар'єрного зростання й заробітної плати державного службовця від стажу служби, а також від посади, яку він обіймає [86, с. 76].

У Франції правовий статус державного службовця більше враховує специфіку його роботодавця, тобто держави, а тому регулюється нормами адміністративного, а не трудового права. Це стосується права державної служби, що відзначається нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів і додатковими обмеженнями стосовно службовця з відповідною компенсацією, зокрема матеріальною та моральною. Другий аспект розкривається у тому, що державну службу Франції зорієнтовано на її безперервність, тобто особа, поступивши на державну службу, зазвичай залишається в системі протягом усього трудового життя, поступово просуваючись у кар'єрному зростанні [56, с. 183].

Особливістю управління персоналом державної служби Франції є той факт, що кар'єрне просування державних службовців може відбуватися наступними шляхами: автоматичне просування, що базується на термінах служби; відповідно до принципу мобільності, тобто переміщення державних службовців між різними корпусами та органами державної служби, яке супроводжується кар'єрним підвищенням; оцінки після проходження професійного навчання в ЕНА; переведення за внутрішнім конкурсом (кадровий резерв); призначення на посаду за запитом або наказом згори в інтересах служби (для заслужених державних службовців центральної адміністрації категорії «А»). Прозорість кар'єрного зростання державного службовця контролює Рада держави та Конституційна рада, які перевіряють компетентність кандидата, його відповідність функціям посади та вимогам оцінювання. Розгляд справ кандидатів та співбесіди з ними проводяться спеціальними комісіями, склад яких кожного року затверджує Прем'єр-міністр. Такі комісії утворюються з 10-12 осіб, які є представниками різних гілок адміністрації, не мають родинних зв'язків з кандидатами на посади та у своїй роботі чітко дотримуються кодексу рівності [86, с 372]. Прийняття та просування на державній службі Франції здійснюється на конкурсній основі, практика проведення якого дозволяє виділити найбільш здібних кандидатів, базуючись виключно на їх заслугах і талантах, позбавивши їх вибір від впливу протекціонізму. Держава гарантує державним службовцям зайнятість на протязі всього професійного життя, впродовж якого службовці

здійснюють внутрішні переміщення як у межах рангу або корпусу, так і при переході в інший корпус.

Особлива увага в управлінні людськими ресурсами державної служби Франції приділяється мотивації, яка здійснюється за допомогою матеріальних (оплата праці державних службовців складається з основного утримання, додаткових винагород та певної кількості соціальних пільг) і моральних стимулів (можливість кар'єрного зростання всередині корпусів, за класами та ешелонами, підвищення у званні). Крім того, у програмі дій уряду щодо входження Франції в інформаційне суспільство (PAGSI), де сформульовані принципи положення, одним із пріоритетів визначено забезпечення навчання персоналу використанню нових технологій і постійний нагляд за їх впровадженням у діяльність різних служб [16, с. 89].

Свої особливості щодо організації управління людськими ресурсами державної служби має Польща, які, зокрема, проявляються в таких аспектах:

- установлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби і побудова основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу;
- створення й реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби;
- забезпечення співробітництва з питань державної служби на міжнародному рівні;
- забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;
- поширення інформації про діяльність державної служби;
- планування, організація та контроль щодо процесу навчання та проходження підвищення кваліфікації кадрів державної служби;
- керування процесом управління людськими ресурсами державної служби;
- забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо [56, с. 182].

У Польщі особи, які вперше приймаються на державну службу, проходять підготовчу службу, що спрямована на теоретичну і практичну підготовку таких працівників до належного виконання службових обов'язків

Підготовча служба триває не більше 4 місяців і закінчується не пізніше ніж після закінчення 8 місяців з початку роботи працівника. Підготовча служба завершується іспитом. При цьому випускники Національної школи публічної адміністрації звільнені від проходження підготовчої служби [93, с. 47].

На отримання призначення на державну службу в Польщі може претендувати особа, яка:

- має не менше ніж трирічний стаж роботи на державній службі або отримала згоду генерального директора управління на участь у кваліфікаційній процедурі до закінчення цього терміну, проте не раніше ніж протягом двох років із моменту встановлення трудових відносин на державній службі;

- має звання магістра або еквівалентне за фахом відповідного напрямку діяльності;

- знає не менше однієї іноземної мови з числа робочих мов ЄС або одну з таких іноземних мов: арабська, білоруська, китайська, ісландська, японська, норвезька, російська, українська.

Вищі посади державної служби у Польщі може обіймати особа, яка:

- має не менше ніж шестирічний стаж роботи, у тому числі не менше ніж трирічний стаж роботи на керівній посаді в одиницях сектора публічних фінансів – у разі, якщо вона претендує на заміщення посади генерального директора управління;

- має не менше ніж трирічний стаж роботи, у тому числі не менше ніж річний на керівній посаді або дворічний – на самостійній посаді в одиницях сектору публічних фінансів (у разі, якщо вона претендує на заміщення посад начальника відділу або еквівалентної в Канцелярії Прем'єр-міністра, відділення міністерства, відділення Голови комітету Ради Міністрів, центрального органу влади та керівника департаменту або еквівалентної у воєводському відділенні, та заступників; ветеринарного лікаря воєводства та його заступника; повітового ветеринарного хірурга та його заступника; керівника структурного підрозділу в лісовому господарстві та заступника);

- має звання магістра або еквівалентне за фахом відповідного напрямку діяльності;

- відповідає вимогам, визначеним в описі посади і в окремих положеннях;
- має керівні навички [93, с. 47-48].

Аналізуючи європейські стандарти управління персоналом державної служби Г. Євтушенко та О. Мороз виділяють дві групи стандартів (табл. 3.3) [23, с. 364].

Таблиця 3.3

Європейські стандарти управління персоналом на публічній службі

Перша група стандартів	Друга група стандартів
<ul style="list-style-type: none"> – TQM (Total Quality Management); – модель CAF (Common Assessment Framework); – стандарти серії ISO 9000; – SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність»); – модель EFQM; – «Investors in People» («Інвестори в людей»). 	<ul style="list-style-type: none"> – Управління талантами та лідерством; – управління знаннями: менторство; корпоративний університет; наставництво (коучинг); кар’єрний портал; віртуальна школа; соціальна карта співробітника; – методи підбору персоналу: аутсорсинг (лізинг персоналу); аутстафінг; скринінг; хедхантинг; рекрутинг; – реінжиніринг; – бенчмаркінг; – Executive Search (метод підбору кращого фахівця на ринку); – методика LAB-profile; – методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers; – безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; – метод використання гнучкого графіка роботи персоналу.

Одним із основних принципів формування першої групи стандартів є принцип розвитку персоналу, залучення персоналу в процеси вдосконалення та задоволення персоналу своєю роботою, що безпосередньо впливає на результативність роботи всієї організації. До цієї групи стандартів належать:

– TQM (Total Quality Management) – загальна філософія управління якістю, основна ідея якої полягає в тому, що ефективне управління організацією можливе тільки в тому випадку, якщо організація працює не тільки над якістю продукції, але і над якістю роботи в цілому, включаючи роботу персоналу. Необхідним є постійне поліпшення трьох компонентів: якість продукції, якість організації процесів і рівень кваліфікації персоналу [116].

– модель CAF (Common Assessment Framework) – інструмент загального управління якістю (TQM), який виник на основі європейської моделі досконалості (EFQM) і забезпечує оцінку та порівняння можливостей і

результатів, а також управління для підвищення продуктивності за двома блоками критеріїв. Перший блок включає п'ять критеріїв: лідерство, управління персоналом, політика та стратегія, партнерство та ресурси, процеси. Другий блок включає в себе чотири критерії: результати, пов'язані з персоналом; результати, що стосуються замовників; результати, пов'язані із суспільством; основні результати діяльності організації [115];

– стандарти серії ISO 9000 – стандарти системи менеджменту якості засновані на семи принципах: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактичних даних, управління комунікаціями [88];

– SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність») – міжнародний стандарт, що встановлює соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом і усім суспільством і визначає умови впровадження соціальних якостей надання роботи. Разом із визначенням стандартів трудових прав працюючих SA 8000 базується на принципах Конвенції Міжнародної Організації праці, Загальної Декларації прав людини і Конвенції ООН з прав дитини [117];

– модель EFQM – європейська модель досконалості розроблена Європейським фондом управління якістю за сприяння Європейської комісії. Модель досконалості оцінюється за дев'ятьма фундаментальними критеріями, які згруповані у дві групи: перша формує п'ять критеріїв, які описують підходи в діяльності організації для досягнення результатів (лідерство, політика та стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси), а друга – чотири критерії для результатів, що досягнуті організацією за рахунок використання цих підходів до споживачів, персоналу, суспільства [22];

– «Investors in People» («Інвестори в людей») – єдина стандартизована технологія у світі, націлена на побудову ефективної моделі управління людськими ресурсами для досягнення цілей і завдань організації шляхом підвищення ефективності роботи співробітників [52].

«Investors in People» є системою якісного управління, об'єднання управління персоналом та органом влади в цілому, а також формулою ефективної взаємодії

керівників та службовців задля підвищення ефективності організації та наближення її до міжнародних еталонів щодо управління персоналом [40, с. 66]. Користуючись цим підходом, керівники можуть оптимізувати структуру органу влади, побудувати ефективну модель управління, розробити стратегії розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління знаннями, управління талантами, управління змінами тощо), гармонізувати відносини всередині колективу та між керівниками й працівниками, а також залучити нематеріальні способи мотивації та оцінювання результативності діяльності державного службовця. Зарубіжний досвід дедалі більше ґрунтується на процесі залучення персоналу, що дає змогу управляти професійною поведінкою державного службовця, яка дає змогу ідентифікувати працівника з органом влади, а не лише виконувати посадові обов'язки. У таких умовах державні службовці досить мотивовані до плідної праці та розвитку, що підвищує результативність та ефективність діяльності державного службовця.

Друга група стандартів управління персоналом включає стандарти, які визначають інноваційні концепції, підходи та інструменти для впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами і найчастіше використовуються в бізнесі: управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника), методи підбору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, методику LAB-profile, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо [23, с. 364].

Аналіз наукової літератури засвідчив, що впровадження вище означених сучасних технологій управління людськими ресурсами, а також: HR-статистика, HR-аналітика, «agile HR-модель» (гнучке управління персоналом), рекрутинг, нові стратегії навчання, «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформи мікро-навчання» («micro-learning platforms»), системи управління навчанням (LMS systems), тимбілдінг, акме-стратегії, тайм-менеджмент, стають усе більш важливими для підвищення управлінської ефективності органів влади [30, с. 7, 13].

Серед нових технологій управління людськими ресурсами державної служби, що набувають широкого розповсюдження у провідних країнах світу, для нашої країни є досить цікавим застосування методу «agile-HR». Метод «agile-HR» означає гнучке управління персоналом державної служби, що замінює управління, засноване на правилах і плануванні, на більш швидку і просту модель, засновану на відгуках учасників. Цей метод застосовується в галузі управління ефективністю і в опитуванні Deloitte, проведеному в 2017 р., 79 % світових керівників оцінили agile-управління продуктивністю праці як високий організаційний пріоритет [31, с. 70-71]. Варто зазначити, що перехід до моделі agile-HR стає швидким там, де є необхідність впровадження управління ефективністю, скорочення фінансових інструментів і можливість управляти персоналом в міру розвитку потреб.

Бурхливий розвиток інформаційного суспільства, що є особливістю сучасного суспільного розвитку, визначає тісний зв'язок інноваційних практик управління людськими ресурсами державної служби з інформаційно-комунікаційними технологіями, пропонуючи такі нові технології управління, як HR-статистика і HR-аналітика, які використовуються для кращого добору, відбору, управління, збереження та оптимізації кадрового складу державної служби. Швидкому зростанню інноваційних проєктів в командах HR сприяють експерименти з новими стратегіями навчання, новими шляхами боротьби з упередженістю та новими технологіями рекрутингу та коучингу, що застосовуються в процесі набору та розвитку персоналу державної служби.

Повністю підтримуємо твердження Н. Щербак, яка зазначає, що в умовах реалізації реформи державного управління важливого значення набувають питання адаптації зарубіжного досвіду щодо впровадження нових інструментів та практик управління людськими ресурсами. Серед таких інструментів та практик дослідниця окремо виділяє:

- програму розвитку талантів для керівників Норвегії;
- розвиток цифрових навичок у Франції;
- розвиток середовища електронного навчання в Естонії;
- вкладення значних інвестицій у розвиток управлінських навичок через навчання та коучинг (на період до 10 років) у Бельгії;

– введення гнучкого робочого часу з різними підходами в різних випадках (наприклад, у догляді за маленькими дітьми або членами сім'ї, які мають особливі потреби) в Болгарії;

– здійснення культурної трансформації з акцентом на самоврядування, яке застосовується до всього персоналу в організації через навчання, як для працівників, так і для керівників, у Швеції [111, с. 186].

Отже, ґрунтовний аналіз успішного зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади дає підстави щодо рекомендації його для впровадження у вітчизняну практику з урахуванням сучасного стану реформування державної служби України, національних особливостей, традицій та вітчизняного менталітету. Зокрема, на особливу увагу заслуговує: досвід Франції щодо кар'єрного просування на державній службі виключно базуючись на заслугах і талантах державних службовців та ефективного застосування системи мотивації службової діяльності державних службовців; досвід Польщі щодо встановлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби та розробки й реалізації єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби. Також прикладом для наслідування є досвід багатьох країн щодо впровадження в практику управління людськими ресурсами сучасних технологій, а саме: HR-статистика, HR-аналітика, «agile HR-модель» (гнучке управління персоналом), рекрутинг, коучинг, нові стратегії навчання, «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформи мікро-навчання» («micro-learning platforms»), системи управління навчанням (LMS systems), управління талантами, управління знаннями, тімбілдінг, акме-стратегії, тайм-менеджмент та ін.

3.2. Шляхи вдосконалення діяльності служб управління персоналом в місцевих державних адміністраціях України

Подальше реформування державного управління в Україні вимагає забезпечення місцевих державних адміністрацій висококваліфікованими,

надійними, ініціативними, професійно-грамотними, креативними, відповідальними, професійно мобільними, патріотично налаштованими, людиноцентричними державними службовцями, що володіють необхідними професійними та моральними якостями й здатними ефективно виконувати покладені на них функції та реалізовувати завдання в умовах швидкозмінного середовища та розвитку цифровізації публічного адміністрування. Необхідною умовою вирішення поставлених завдань є досконале нормативно-правове регулювання державної служби та діяльності її персоналу, формування ефективної та виваженої державної кадрової політики, подальша розбудова системи управління людськими ресурсами державної служби, впровадження сучасних методів, механізмів та технологій управління кадровими процесами на державній службі.

На діяльність служб управління персоналом в місцевих державних адміністраціях України визначальний вплив справляє професійно сформована, раціонально виважена державна кадрова політика. Адже, як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з В. Олуйком, реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику [108, с. 184]. Державна кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом органів державної влади на довгострокову перспективу.

Ключовими компонентами державної кадрової політики в сучасних, надзвичайно складних, умовах мають бути:

- удосконалення чинного законодавства у сфері державної служби;
- захист законних прав громадянина на рівний доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців;
- розбудова системи управління людськими ресурсами державної служби з урахуванням принципів належного врядування;
- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом та поступова їх трансформація в служби управління людськими ресурсами на державній службі;
- модернізація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з урахуванням вимог швидкозмінного

зовнішнього середовища, розвитку цифрових технологій та світових тенденцій в цій сфері;

- адаптація державної служби до стандартів ЄС;
- проведення експериментів і здійснення пілотних проєктів щодо забезпечення діяльності державних службовців (включаючи ефективні методи оцінки і стимулювання діяльності державних службовців) [2, с. 13];
- діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби;
- впровадження передових методів та технологій управління людськими ресурсами державної служби.

Підтримуємо твердження Т. Лимар та О. Завада, що сутнісними рисами державної кадрової політики мають бути такі (рис. 3.1) [48, с. 143]:

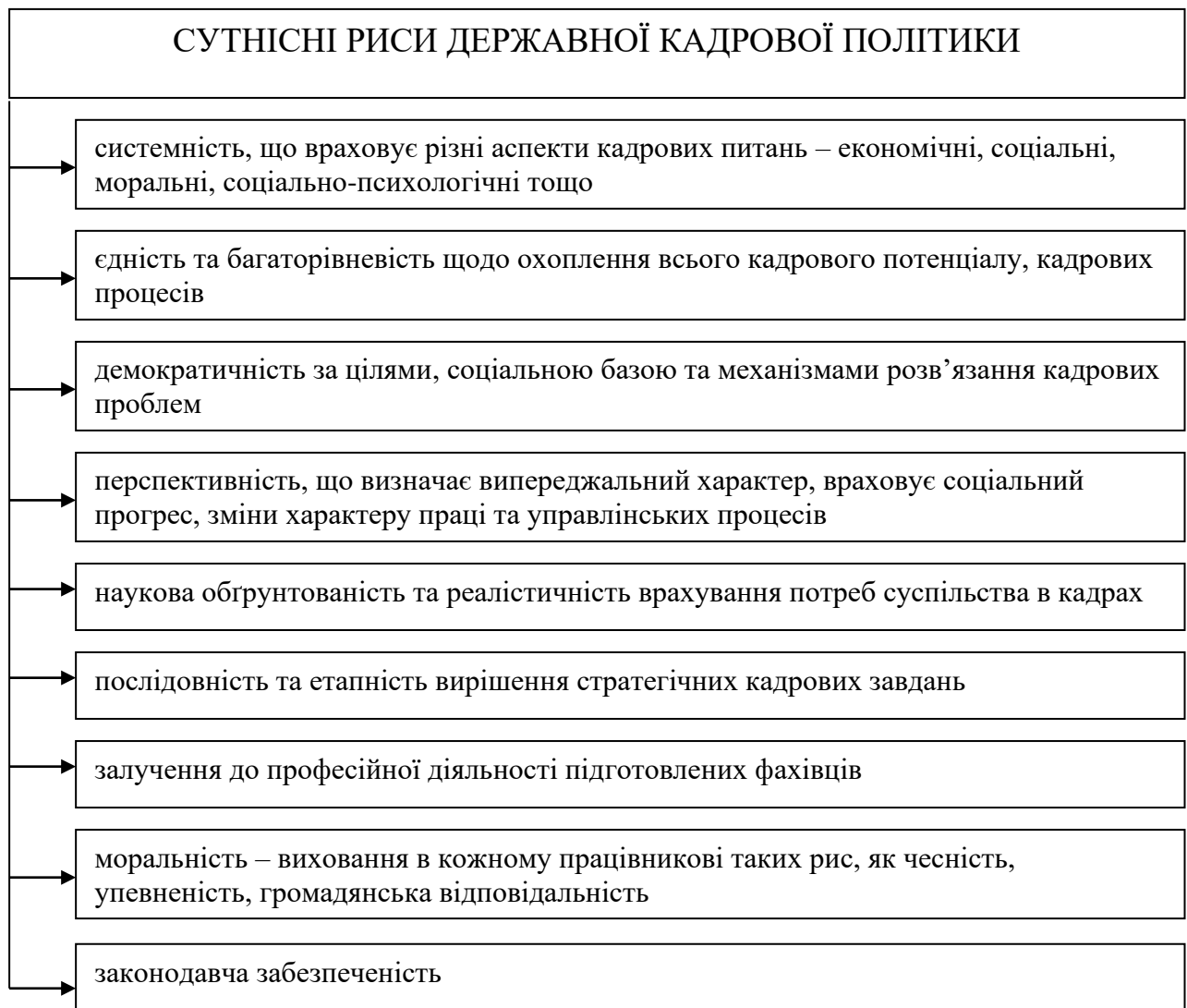


Рис. 3.1. Сутнісні риси державної кадрової політики

На нашу думку, доцільним є розробка та впровадження нової стратегії державної кадрової політики, адже попередня Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки втратила свою чинність. Нова стратегія державної кадрової політики має визначити перспективи розвитку державної служби на найближчі роки з урахуванням сучасних вітчизняних реалій, принципів належного врядування, процесів децентралізації влади, кадрових технологій та міжнародних тенденцій в управлінні людськими ресурсами державної служби.

Нова стратегія державної кадрової політики має базуватися на чинному законодавстві, що визначає напрями функціонування та реформування державного управління в Україні. На сучасному етапі вітчизняного державотворення, одним із базових документів у цій сфері є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 [98]. Завданнями Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 щодо підвищення якості управління людськими ресурсами в державних органах визначено:

щодо конкурсу та відбору:

– оновлення процедури відбору в частині удосконалення оцінювання компетентностей кандидата, застосування дистанційного оцінювання і забезпечення дотримання принципів недискримінації та рівного доступу під час проходження конкурсу кандидатами незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо;

– модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби з метою її професіоналізації, а також забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у її складі;

– запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби (із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначеними на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі;

– розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, державних службовців, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;

- мотивування до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорії «А» жінок з урахуванням їх компетентності, здобутків та досягнень;
 - розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
 - створення можливостей для стажування з метою залучення на державну службу молодих висококваліфікованих фахівців;
 - популяризація державної служби;
- щодо мотивації та оплати праці:
- запровадження класифікації посад державної служби, у тому числі із забезпеченням інтеграції посад фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління, до загальної системи оплати праці;
 - проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі;
 - забезпечення недопущення зменшення рівня оплати праці державних службовців, зокрема фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління;
- щодо спроможності управління персоналом та організаційної культури:
- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка, зокрема, дасть змогу збирати та аналізувати кількісні та якісні показники щодо представленості жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
 - проведення аналізу потреб державного органу в забезпеченні необхідною кількістю державних службовців потрібної кваліфікації для розв'язання стратегічних завдань;

- запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп на державній службі відповідно до каталогу типових посад державної служби та критеріїв віднесення до таких посад;

- посилення гарантій щодо запобігання необґрунтованим звільненням державних службовців;

- впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників служб управління персоналом щодо сучасних практик та інструментів управління персоналом;

- забезпечення розвитку і підтримки організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі, орієнтованості на співробітництво, досягнення результатів та людиноцентричність;

- розроблення та впровадження професійних програм адаптації державних службовців;

щодо професійного розвитку та управління результативністю:

- проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку;

- забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проєктного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції;

- забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

- забезпечення впровадження програми підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», з питань управління персоналом та управління результативністю, а також для працівників служб управління персоналом;

- удосконалення процедур та інструментів оцінки результативності службової діяльності державних службовців, її узгодження з процесами стратегічного планування і звітування;

- створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності;

- удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання [98].

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом в місцевих державних адміністраціях України завдання, вона має виступати у ролі:

- аналітика – мова йде про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу в державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу [110].

А також впроваджувати в свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а отже приділити свій час:

- розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;

- підвищенню мотивації і прихильності персоналу;

- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;

- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;

- системі заохочення [110].

Дієвим механізмом удосконалення роботи служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій може стати законодавче розширення їх прав, компетенцій та відповідальності за прийняття кадрових рішень, встановлення порядку застосування кадрових технологій. До функцій служб управління персоналом 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 [2, с. 14-15].

На нашу думку, в кожній місцевій державній адміністрації має бути розроблена стратегія розвитку людських ресурсів державної служби, яка має ґрунтуватися на чинному вітчизняному законодавстві та враховувати особливості діяльності та кадрового забезпечення кожного органу влади. Наявність такої стратегії надасть змогу службам управління персоналом визначати напрями роботи щодо розвитку людських ресурсів місцевої адміністрації системно, комплексно та перспективно.

Ефективність діяльності персоналу визначається, перш за все, ставленням керівника організації до кадрової проблематики, роботи служб управління персоналом. У сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, оскільки від їхньої діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Удосконалення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій повинна проводитися в таких напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського ресурсу: від підготовки й профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій державним 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 в органі влади вищого рівня; 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 [2, с. 15-16].

Одним з механізмів підвищення ефективності управління персоналом державної 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 науково-методичного і консультативного забезпечення управління, розробку науково обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Цілком слушною є пропозиція С. Зелінського щодо впровадження практики оцінювання системи управління персоналом органів влади [32, с. 58]. На його думку, впровадження оцінки системи управління персоналом органів влади обумовлене, в першу чергу, практикою нових соціально-економічних, правових, трудових і етичних стосунків, які формуються в системі державного управління. Керівникам органів влади необхідно розглядати управління персоналом як самостійно функціонуючу систему. Тому процес управління персоналом необхідно вимірювати та оцінювати, щоб мати можливість визначати напрями підвищення ефективності діяльності органів влади. Науковець пропонує здійснювати щорічну оцінку системи управління персоналом органів влади за наступними показниками: підбір персоналу; укомплектованість штату; плинність кадрів; професіоналізація персоналу;

рівень корумпованості; задоволеність державних службовців роботою; використання інформаційних технологій [32, с. 59].

С. Зелінський вважає, що отримані результати такої оцінки можуть стати основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з кадрами органу влади, формування відповідної кадрової політики, організації змагання між відповідними службами управління персоналом органів влади та отримання висновків про їх діяльність, які носять кількісне обґрунтування [32, с. 65]. На нашу думку, результати такої оцінки можуть бути й основою для визначення кращих практик управління персоналом органів влади з метою їх вивчення та запозичення іншими органами влади.

Повністю підтримуємо твердження Н Гончарук та Ю. Пирогової, що структурна реорганізація органів управління персоналом державної служби та їх функціональне збагачення стали на даний час завданнями першочергової важливості, що вимагають організаційно-правового, наукового та методичного вирішення [18, с. 65]. На думку науковців, з цією метою в органах державної влади доцільно здійснити перехід від служб управління персоналом до якісно нового їх рівня – служб стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах. Перехід до нової, інноваційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі має відбуватись на основі аналізу та діагностики існуючої моделі системи управління персоналом на державній службі, її сильних та слабких сторін, розробки проєкту нової організаційної структури та системи стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі, визначення показників її ефективності. При цьому слід зазначити, що універсальної моделі, як і універсальної організаційної структури служби стратегічного управління людськими ресурсами на практиці не існує, оскільки кожен орган виконавчої влади має свою місію, свої цілі, завдання, компетенцію, повноваження та чисельність персоналу. Для створення професійної, політично нейтральної, стабільної, престижної та ефективної державної служби необхідно розвивати

інституційну спроможність служб управління персоналом та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад їх діяльності, кардинально змінювати підходи до формування й реалізації державної кадрової політики, впроваджувати нові методи та технології управління людськими ресурсами.

3.3. Напрями удосконалення методів та технологій управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України

Удосконаленню управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях, на нашу думку, має сприяти впровадження таких методів та технологій управління персоналом, як: аутсорсинг, кадровий консалтинг, коучинг, паблік-інжиніринг, HR-аналітика, тайм-менеджмент, управління талантами, управління знаннями, управління кар'єрою тощо. Разом з тим, варто зазначити, що запровадження будь-якої інновації повинно бути інтегровано в єдину концепцію кадрової політики в місцевій державній адміністрації. Удосконалення управління людськими ресурсами передбачає наявність та розвиток цілісної стратегії розвитку органу влади, стратегії розвитку персоналу та IT-стратегії, які узгоджені між собою та дозволяють ефективно використовувати сучасні технології управління людськими ресурсами на всіх рівнях органу влади для його успішного розвитку та стабільної діяльності і кар'єрного розвитку кожного державного службовця.

Обмеженість нашої роботи за обсягом не дає можливості детально розглянути всі інноваційні методи та технології управління людськими ресурсами, тому зупинимося лише на деяких із них, які, на нашу думку, на сучасному етапі реформування державного управління є найбільш відповідними тим завданням і викликам, що стоять перед державною службою.

Досить перспективною технологією управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях є управління талантами (talent management). Талант-менеджмент – це інноваційна концепція, яка виникла та активно розвивається на підґрунті загального та спеціального менеджменту, на перетині

підсистем управління персоналом (кадрового менеджменту), стратегічного та інноваційного менеджменту [49, с. 38].

Як цілком слушно зазначає колектив авторів «Посібника для керівників державної служби» на чолі з Н. Алюшиною, залучення високопрофесійного кадрового ресурсу, який спрямовує свою діяльність на досягнення мети організації і стане інвестицією у її майбутній розвиток є важливою складовою розвитку державної служби. Для сучасної організації важливим завданням є побудова та впровадження довготривалої стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників [64, с. 55].

Система управління талантами – це сукупність інструментів, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і розвивати талант співробітників. Система управління талантами повинна: бути спрямована на досягнення стратегічних цілей організації; відповідати культурним особливостям організації; будуватися на основі принципів меритократії; бути справедливою, прозорою і зрозумілою співробітникам [112, с. 140].

Класична структуризація системи талант-менеджменту, за визначенням колективу науковців на чолі з Л. Лігоненко, має такий вигляд (рис. 3.2) [49, с. 39].

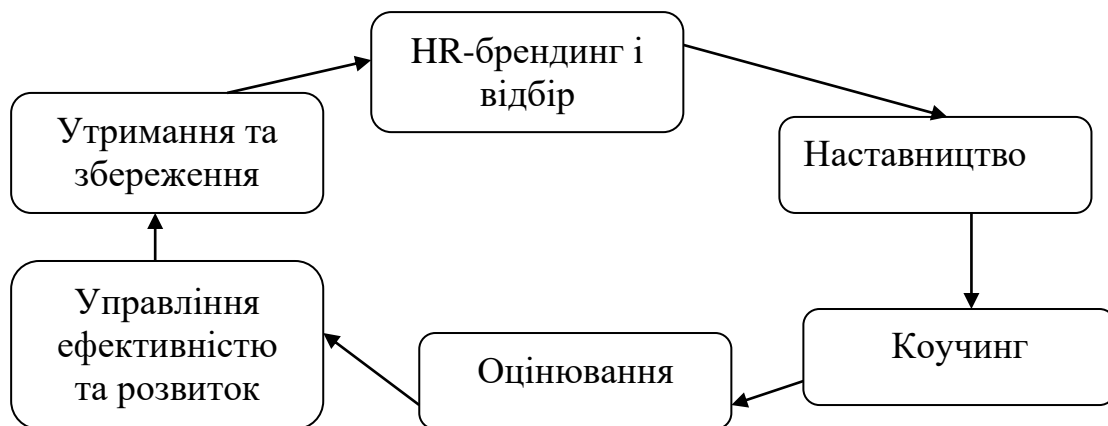


Рис. 3.2. Основні складові системи управління талантами

Стратегія управління талантами становить комплекс правил, основних принципів, методів, способів, форм та технологій, спрямованих на пошук, залучення, швидку адаптацію, розвиток та навчання високопрофесійних кадрів та ефективне управління талановитими працівниками, які вміють стрімко

досягати результату, швидко вчаться, генерують нові ідеї, демонструють своє пристосування до змін, чим і забезпечують успішну діяльність місцевої державної адміністрації. Вона полягає в постійній роботі з виявлення талантів персоналу та їх використання найкращим способом для ефективності діяльності місцевої державної адміністрації. Основною метою концепції управління талантами є цілеспрямований розвиток державного службовця та постійний пошук і розкриття його потенціалу. Важливу роль у цьому процесі відіграє наявність прогресивного лідера-керівника, для якого побудова ефективної системи управління талантами державних службовців є одним із першочергових завдань.

На відміну від попередніх авторів, Н. Щербак визначає дві складові системи управління талантами: розробка системи пошуку та залучення талантів як із внутрішніх джерел, так і зовнішніх та формування системи «утримання» талантів, що базується на високих мотиваційних настановах і заохочувальних стимулах економічного та неекономічного характеру [112, с. 140-141].

Перша складова – розробка системи пошуку та залучення талантів як із внутрішніх джерел, так і зовнішніх, передбачає:

- наявність чітко прописаної стратегії (концепції) управління талантами із зазначенням цілей та завдань (принцип SMART – конкретні, вимірювані, досяжні, важливі, із зазначенням чітких строків), перспектива впровадження системи управління талантами на усіх рівнях управління – від нижчого до найвищого; планування робочої сили, процесу аналізу поточної робочої сили, а також здатності до прогнозування потреб у робочій силі, планування добору працівників; запровадження вищої ради управління талантами;

- визначення ключових факторів привабливості органу влади щодо залучення талановитих працівників (імідж органу влади, ідентифікація основних принципів і цінностей органу влади у змісті нових професійних вимог та стратегічних завдань його розвитку, кар'єрні перспективи, гідна та конкурентоспроможна оплата праці, відкрита комунікації, висока організаційна культура, де працівник – цінність, а не ресурс);

– місцева державна адміністрація повинна мати чітко визначені вимоги до кандидатів на посаду (профілі компетентності), здійснювати оцінку професійних якостей кандидата поряд з особистісними (оцінка «360 градусів»: зворотний зв'язок від всіх, з ким він працював протягом року, в т. ч. від підлеглих і партнерів);

– забезпечення комплексності процедури добору персоналу – за результатами конкурсного відбору, за процедурою переведення на посаду, за результатами проходження програми стажування тощо;

– використання нестандартних методів залучення талантів, зокрема аутстафінгу як методу залучення позаштатного спеціаліста (фрілансера) на контрактній основі;

– створення резерву кадрів, пулу високопотенційних кандидатів (особи, які пройшли навчання за державними програмами підготовки та перепідготовки державних службовців, учасники та переможці конкурсів, стажування тощо);

– ідентифікація (виявлення) талантів серед державних службовців за допомогою використання різних методик (оцінка ефективності), комплексного аналізу таких складових особистості людини, як її поведінки, мотивації, установки та здібності, що дасть можливість виявити сфери діяльності, в яких людина може найкраще проявити свої таланти;

– формування системи «виращування» управлінських кадрів проміжного рівня, розвиток та управління лідерством як процесу соціального впливу на підлеглих для досягнення визначених цілей органу влади.

Варто зазначити, що важливо встановити рівновагу між внутрішніми та зовнішніми джерелами пошуку талантів і забезпечити безперервність цього процесу. Вся система управління людськими ресурсами в місцевій державній адміністрації має бути сфокусована на залученні талантів.

Друга складова – формування системи «утримання» талантів, що базується на високих мотиваційних настановах і заохочувальних стимулах економічного та неекономічного характеру, включає:

– розробку планів розвитку та професійних досягнень талантів, способів і методів їх утримання в місцевій державній адміністрації з метою об'єктивної

оцінки їх виконання та постійної роботи над проблемними моментами, організація навчання, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток персоналу в будь-якому форматі, будь-то наставництво, тренінг, курс або самоосвіта;

- планування в системах кар'єрного заміщення, наставництво, коучинг, професійна ротація та спадкоємність серед талановитих працівників;

- забезпечення процесу безперервного навчання і розвитку персоналу з використанням різноманітних форм і методів навчання, спрямованих на випереджаючий розвиток талантів в умовах постійних змін;

- формування активної комунікативної атмосфери, сприятливої для обміну та передачі цінних для органу влади професійних знань, створення проактивного середовища організаційних знань та ефективної системи управління ними;

- створення диференційованої системи оплати праці, яка б відображала залежність розміру грошової винагороди від якості результатів діяльності службовця;

- постійні інвестиційні вкладення в розвиток талантів, підвищення рівнів їхньої кваліфікації та професійної мобільності;

- винагорода і мотивація, публічні визнання цінності результатів їх праці;

- справедлива система матеріального заохочення істинних талантів за проявлені творчий підхід, вміння нестандартно мислити, інтуїтивно знаходити оптимальні рішення; заохочення та винагорода.

Відповідно до положень Закону України «Про державну службу» [71] повноваженнями щодо управління талантами в державному органі наділені керівники державної служби та служби управління персоналом. Зокрема, на керівника державної служби в державному органі покладено функції щодо: організації планування роботи з персоналом державного органу; забезпечення планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі; забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців; здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями

державною мовою та мовами національних меншин, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи тощо.

Служби управління персоналом також отримали відповідні повноваження щодо: добору персоналу; планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Управління талантами на державній службі забезпечить ефективне використання потенціалу державного службовця через призначення осіб на посади державної служби, у тому числі управлінські, виключно за результатами конкурсу та з урахуванням наявних у них професійних компетентностей, управлінського досвіду, попередніх заслуг і здобутків. Такий підхід дозволяє співвідносити потреби особового зростання кандидата з цілями розвитку самого органу публічної влади [62, с. 58].

Взаємозв'язок, планування кар'єри, професійного розвитку та оцінки результатів службової діяльності і відповідності державних службовців вимогам до їхньої професійної компетентності дозволяє визначати «сильні» сторони державних службовців, розширити їх знання, розвивати у них певні навички і уміння, які дозволять їм надалі просуватися по службі, а також гарантувати їх належну мотивацію до високої результативності в своїй роботі.

Таким чином, управління талантами на державній службі – це використання стратегічного планування і управління персоналом для того, щоб державний орган міг досягти поставлених цілей. Система управління талантами на державній службі передбачає цілісний підхід до роботи з управління персоналом як керівників, працівників служб персоналу, керівників структурних підрозділів, так і кожного окремо взятого державного службовця з метою забезпечення ефективного функціонування органу державної влади.

Водночас, найбільша відповідальність та обов'язок у цьому процесі покладені на керівника державної служби, який має створити ціннісні орієнтири розвитку установи та служби управління персоналом, що в своїй діяльності мають використовувати необхідні HR-процеси і інструменти. При побудові системи управління талантами на державній службі потрібно

враховувати специфіку діяльності кожного органу державної влади та ряд загальних рекомендацій, як для керівника державної служби, так і для служби управління персоналом:

- стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку органу державної влади;
- культивування у співробітників інноваційного мислення та ініціативності;
- підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, у тому числі для обговорення ключових завдань розвитку органу державної влади;
- формування міцного корпоративного іміджу органу державної влади;
- відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярним звітуванням про діяльність органу державної влади;
- активність керівника у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій;
- створення реальних можливостей для кар'єрного зростання;
- створення системи кураторів-наставників для нових співробітників;
- організація системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- створення проєктних команд для вирішення конкретних завдань;
- проведення на постійній основі оцінки потреб установи у персоналі;
- організація підвищення рівня професійної компетентності державних службовців для забезпечення їх безперервного професійного зростання;
- запровадження, за необхідності, ротації службовців всередині установи;
- організація обміну досвідом та кращими практиками для забезпечення спадкоємності персоналу та професійного зростання державних службовців [64, с. 59].

Робота з управління талантами повинна постійно покращуватися. Управління персоналом у сфері державної служби повинно перейти від ролі партнера до лідера, перестати підлаштовуватися під існуючі стратегічні цілі, а також здійснювати на них безпосередній вплив.

Важливим фактором утримання талантів є розробка механізмів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців. Варто зазначити, що у Верховній Раді зареєстровано проєкт Закону «Про внесення змін до

Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (реєстраційний № 8222). Законопроект передбачає запровадження прозорої системи оплати праці на основі класифікації посад на єдиних підходах. Заробітна плата державного службовця буде враховувати кваліфікацію та досвід, важливість і складність роботи на посаді, ступінь відповідальності, а також результативність, ефективність та якість виконання посадових обов'язків. Доопрацювання даного проєкту та його прийняття в якості закону мають, на нашу думку, сприяти залученню та утриманню талантів на державній службі.

Утриманню талантів на державній службі сприяє мотивація персоналу – одна з головних цілей стратегічного управління людськими ресурсами в діяльності служб управління персоналом. Ефективність діяльності державних органів в цілому, та місцевих державних адміністрацій зокрема, проявляється в умінні керівника і служби управління персоналом визначити «мотиваційну сферу особистості» і домогтися від персоналу відповідної професійної поведінки, єдності цілей та дій, ініціативності, креативності та відданості справі. Перший підхід до вирішення цього завдання – підбір персоналу з відповідними якостями, які можуть гарантувати бажану для органу влади поведінку її членів. Другий підхід полягає в тому, що орган влади впливає на державного службовця, змушуючи його модифікувати свою поведінку в потрібному для нього напрямі.

Система мотивації персоналу місцевих державних адміністрацій має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу та здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами органу влади. Рівень професіоналізму, компетентність, добросовісність та вмотивованість працівника – це основні показники, якими визначається лояльність державного службовця до державної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування [58, с. 22].

Управління ефективністю, введення комплексної системи персоналізованих винагород з фокусом на індивідуальний внесок державного службовця, гнучкість та різноманітні програми компенсацій відповідно до

потреб та стилю життя кожного працівника – одна з тенденцій розвитку модулю мотивації в системі управління персоналом. Серед складових винагород найбільше використовуються премії за результатами ефективності, різного роду надбавки, але все активніше запроваджуються разові премії, медична допомога, оплата навчання, оздоровчі програми та ін.

Однією з найпопулярніших теорій в сучасних дослідженнях управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є теорія АМО (Ability, Motivation and Opportunity) – Здатність, Мотивація та Можливості (ЗММ). Основна ідея теорії полягає в тому, що службовці демонструють позитивне ставлення (наприклад, емоційну прихильність і задоволеність роботою) і бажану поведінку (цивільну поведінку в органі державної влади і відмінну якість обслуговування), при наявності наступних складових:

- публічний службовець володіє відповідними Здібностями – знання, навички і компетенції для виконання службових обов'язків (шляхом вибіркового найму і добору навчання і розвитку, а також наставництва);

- службовці державного сектору мають високий рівень Мотивації (результати атестації і зворотного зв'язку гарантують високу оплату і просуванням по службі);

- службовці наділені Можливістю брати участь у прийнятті рішень і організації робочих процесів (залучення необхідних фахівців, автономної командної роботи, ротації посад, доповнення і створення робочих місць) [18, с. 42-43].

Серед новітніх технологій підвищення рівня кваліфікації державних службовців слід виділити коучинг. Коучинг (від англ. coaching – тренерство, вишкіл) – інструмент особистісного й професійного розвитку, діяльність спрямована на досягнення цілей та реалізацію стратегії органу влади. Коучинг сприяє розвитку потенціалу державних службовців і команд для досягнення задалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що приводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості. У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу людини, розвиток її професійних та особистих якостей, завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які

підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому. Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дає змогу ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини між колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань, тощо [109, с. 142-143]. Іншими словами, коучинг – безупинний процес співробітництва служби управління персоналом, керівника і державного службовця, що сприяє успішній діяльності місцевої державної адміністрації.

Коучинг може застосовуватися для досягнення таких цілей: підвищення ефективності роботи державних службовців і використання їхнього потенціалу; створення творчої атмосфери в колективі; підвищення ініціативи співробітників; формування лідерів в колективі; формування та розвиток команд; створення сильної організаційної культури; розвиток нематеріальної мотивації персоналу; оптимізація систем розвитку персоналу; створення організації, що навчається [102, с. 100]. Залежно від поставлених цілей, досвіду та професіоналізму коуча використовуються різні методи та технології: опитування, анкетування, спостереження, дослідження документів, підготовка психограм, проєктні методики тощо.

Отже, коучинг – це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності місцевої державної адміністрації. Використання коучингу в роботі місцевої державної адміністрації сприяє як успішній діяльності адміністрації, так і професійному становленню державного службовця в швидко змінних умовах службової діяльності. Особливість коучингу полягає в тому, що на зміну інструкціям і завданням приходять питання. Керівник (коуч), не дає розпорядження чи наказує, а запитує, дає поради, тобто ставка робиться на реалізацію потенціалу самого державного службовця. Коуч – це персональний тренер, професіонал, який, по-перше, вміє бачити і цінити в державному службовці позитивний потенціал і, по-друге, володіє спеціальними знаннями і навичками, що дозволяють йому допомогти державному службовцю самому побачити і розвинути цей потенціал за дуже короткий термін.

Найкращою практикою є поєднання коучингу та наставництва. При цьому коучинг застосовується у випадках, коли співробітник стикається з певними труднощами і особистими обмеженнями при виконанні роботи, а наставництво – на постійній основі.

Наступна ефективна технологія управління людськими ресурсами державної служби – публік-інжиніринг, під яким розуміється створення державних установ на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами. Метою публік-інжинірингу є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності. У процесі застосування публік-інжинірингу використовують такі його принципи:

- позбавлення стереотипів і розгляд системи державного управління поглядом конструктора і архітектора. Одне з ключових понять, що складає основу публік-інжинірингу, – це процеси, а в даному випадку – адміністративні процеси. Саме їхня оптимізація і вдосконалення дають змогу відкрити і використати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління;

- перехід від управління адміністративними функціями – до управління адміністративними процесами й цілями. Для виконання такого масштабного завдання необхідно застосовувати новаторські підходи й сучасні прийоми і технології управління людськими ресурсами;

- підтримка актуального «дизайну» адміністративних процесів, постійне їх удосконалення та пристосовування до умов, що змінюються. Публік-інжиніринг надає можливість не лише управляти процесами, а й заново їх створювати, якісно моделювати і видозмінювати, вибудовуючи в єдину цілісну й ефективну систему;

- постійний моніторинг і аналіз адміністративних процесів та вироблення їх оптимальної моделі. Модель адміністративного процесу (реального чи бажаного) завдяки наочності його опису дає можливість проаналізувати, наскільки ефективно він сприяє досягненню визначених цілей і результатів. Оперативними інструментами процесного аналізу в

системі державного управління можуть бути логістика адміністративного процесу, його тривалість і вартість (у тому числі його розподіл на окремі етапи), а також інші чинники, від яких залежить або може залежати ефективність його виконання;

– чітка орієнтація на зміст самого поняття «процес». Процес – це послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, який має цінність і корисність для його споживача.

Слід підкреслити, що паблік-інжиніринг тісно пов'язаний зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі органу влади. За допомогою паблік-інжинірингу можна здійснити докорінну перебудову системи управління людськими ресурсами державної служби. Під час створення інноваційних моделей управління людськими ресурсами слід орієнтуватися на сучасні глобальні виклики, тенденції розвитку національного та світового суспільства.

На думку Н. Зелинської, для забезпечення ефективності використання людських ресурсів у системі регіональної влади доцільним є впровадження аналітико-прогностичного підходу, який передбачає використання HR-аналітики, інформаційної системи управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного управління персоналом, контролю зайнятості управлінців, прозорості витрат на персонал тощо [30, с. 10].

Удосконаленню управління людськими ресурсами має сприяти подальше впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Наразі до системи підключено 95 державних органів та внесено дані про більше ніж 22 тисячі їх працівників [104].

Впровадження HRMIS в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади є пріоритетом реформи державної служби відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Наразі очікується старт II фази проєкту. Вона передбачає функціональне розширення HRMIS шляхом розробки модулів для оцінки ефективності, професійних компетенцій, аналізу та звітності. Серед головних напрямів під час цього етапу впровадження системи HRMIS – інтеграція із загальнодержавними

реєстрами та налагодження роботи контакт-центру з комунікаційної підтримки. Наразі вже автоматизовано процеси, що раніше служби управління персоналом та фінансові служби виконували у різних програмах. Це дозволяє заощадити час і зусилля, а також – акумулювати інформацію про державних службовців в єдиній базі. Працівники в особистих кабінетах мають змогу автоматично генерувати довідки та заяви, наприклад про відпустку.

Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах забезпечує підготовку та прийняття рішень з кадрових питань (особового складу), а також зберігання інформації про проходження зазначених процедур, та функціонує з метою забезпечення [61]:

- функціонування єдиної бази даних державних службовців та інших працівників органів впровадження;
- автоматизації (оптимізації) та цифровізації процесів управління людськими ресурсами в органах впровадження та процедур підготовки рішень з кадрових питань (особового складу);
- моніторингу результативності діяльності органів впровадження з питань управління персоналом;
- відкритості та прозорості інформації про людські ресурси та оплату праці в органах впровадження;
- посилення спроможності структурних підрозділів з питань управління персоналом та ведення бухгалтерського обліку в органах впровадження з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами шляхом оперативності, достовірності, повноти, доступності, багатоваріантності та надійності обліку, обробки, накопичення, передачі та представлення первинної, оперативної, достовірної, звітної та довідкової інформації у сфері державної служби;
- функціонування інформаційної системи на державній службі, функціонування електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів у частині виконання функцій з питань управління людськими ресурсами;
- електронної взаємодії між структурними підрозділами з питань управління персоналом та ведення бухгалтерського обліку органу впровадження;

- електронної взаємодії між органами впровадження;
- надання доступу працівникам органів впровадження до інформації через електронний кабінет користувача інформаційної системи для електронної взаємодії із структурними підрозділами, працівниками органу впровадження.

Перспективною технологією управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях, на нашу думку, є планування кар'єрного розвитку державних службовців, що має сприяти збереженню та розвитку їх трудового потенціалу. План кар'єрного розвитку – це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення державного службовця в органі влади. Він має включати розділи плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також заплановані призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку. Цей план може бути складений на наступні 3-5 років з моменту призначення державного службовця на посаду.

Практика розвинених країн свідчить, що для успішної кар'єри працівника його термін перебування на одній посаді в середньому має не перевищувати 5 років. Після закінчення цього строку обов'язково необхідно створити для державного службовця нові умови для роботи та повернути його на стадію адаптації. У протилежному випадку в працівника може знижуватись інтерес до професійного розвитку та зацікавленість до процесу і результату праці, а також відбуватися професійна деградація. За відсутності можливостей професійного чи посадового зростання необхідно передбачити та застосувати механізми стимулювання та мотивації трудової віддачі та професійного розвитку.

Впровадження вище означених методів та технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність місцевих державних адміністрацій сприятиме завершенню реформи державної служби та формуванню високого професіоналізму й культури управлінських процесів, досягненню укомплектованості всіх штатних посад кваліфікованими, активними, професійно мобільними, патріотично налаштованими, людиноцентричними державними службовцями, здатними ефективно та відповідально виконувати свої функціональні обов'язки.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України. Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Визначено, що незважаючи на той факт, що поняття «управління людськими ресурсами» досить активно використовується вже майже п'ятдесят років, серед науковців й досі не має єдності щодо однозначного визначення даного поняття. До того, ж досить часто як його синоніми використовуються поняття «менеджмент персоналу», «управління персоналом», «менеджмент людських ресурсів» та «управління трудовими ресурсами».

Найбільш розповсюдженим є наступне визначення даного поняття: управління людськими ресурсами – здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, доборою, 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.

Основною метою управління людськими ресурсами державної служби є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги органу влади завдяки забезпеченню кваліфікованими і мотивованими працівниками, підтримання їх постійного професійного розвитку, стимулювання персоналу до виконання функцій вищого рівня.

2. Обґрунтовано, що управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи управління людськими ресурсами поділяються на загальні та специфічні. Загальні принципи: законність, науковість, прозорість,

ефективність, системність, комплексність, оптимальність, планомірність, професіоналізм, безперервність навчання («навчання впродовж життя»), поєднання одноосібного і колективного підходів, поєднання централізації та децентралізації, первинності функцій управління персоналом. Специфічні принципи: добір і розстановка кадрів, ротація кадрів, винагорода (стимулювання, мотивація), формування і підготовка резерву, наступність, конкурентність, оцінка й атестація.

Встановлено, що в сучасних умовах інноваційного розвитку система управління людськими ресурсами сформувалася так, що цінність людських ресурсів постійно зростає, що зумовлює пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів, обґрунтування новітніх методів та використання сучасних технологій управління. У процесі управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України використовується набір методів: адміністративних, організаційно-розпорядчих, правових, економічних, соціально-психологічних та морально-етичних. Технології управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях – це процедури і дії, пов'язані з визначенням потреби в кадрах, їх планування, набір, відбір, розстановка і організація роботи, атестація, мотивація, підвищення кваліфікації персоналу органу державної влади.

3. Визначено, що правове регулювання управління людськими ресурсами місцевих державних адміністрацій здійснюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу» 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 Національного агентства України з питань державної служби.

Складність трансформації традиційної кадрової роботи в управління людськими ресурсами обумовила той факт, що пріоритетний напрям «Державна служба та управління людськими ресурсами» серед нормативно-правових актів, розроблених у рамках реформування державного управління, має найбільший показник – 73 % від загальної кількості державних рішень за всіма напрямками.

В Україні в цілому сформовано нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях. Водночас цей процес є системним і практично безперервним, адже зміни, що відбуваються в системі державного управління, розвиток цифровізації всіх сфер суспільної діяльності та необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС обумовлюють подальше удосконалення нормативно-правових засад управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України.

4. Аналіз сучасного стану управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України засвідчив, що державна служба має потужний кадровий потенціал, сформована нормативно-правова база у сфері державної служби, створено систему управління персоналом на державній службі, активно впроваджуються інформаційні технології та ін. Водночас, існує ряд невирішених системних проблем управління людськими ресурсами, серед яких: незавершеність реформи державної служби; відсутність Стратегії державної кадрової політики України та розробленої на її основі Концепції управління людськими ресурсами у сфері державної служби й чіткого правового регулювання відносин у сфері управління людськими ресурсами; незавершеність модернізації кадрових служб у служби управління персоналом та переходу їх діяльності до вищого рівня управління персоналом – управління людськими ресурсами; недостатньо висока ефективність управління персоналом у системі державної служби.

5. Узагальнення позитивного зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в місцевих органах виконавчої влади дає підстави щодо рекомендації його для впровадження у вітчизняну практику з урахуванням сучасного стану реформування державної служби України, національних особливостей, традицій та вітчизняного менталітету. Зокрема, на особливу увагу заслуговує: досвід Франції щодо кар'єрного просування на державній службі виключно базуючись на заслугах і талантах державних службовців та ефективного застосування системи мотивації службової діяльності державних службовців; досвід Польщі щодо встановлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби та розробки й реалізації єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної

служби. Також прикладом для наслідування є досвід багатьох країн щодо впровадження в практику управління людськими ресурсами сучасних технологій, а саме: HR-статистика, HR-аналітика, «agile HR-модель» (гнучке управління персоналом), рекрутинг, нові стратегії навчання, «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформи мікро-навчання» («micro-learning platforms»), системи управління навчанням (LMS systems), тімбілдінг, акме-стратегії та ін.

6. З метою удосконалення управління людськими ресурсами в місцевих державних адміністраціях України надані рекомендації щодо: удосконалення чинного законодавства у цій сфері; розробки Стратегії державної кадрової політики на 2022-2030 роки; розбудови системи управління людськими ресурсами державної служби з урахуванням принципів належного врядування; посилення інституційної спроможності служб управління персоналом та поступової їх трансформації в служби управління людськими ресурсами на державній службі; розробки стратегії розвитку людських ресурсів державної служби в кожній місцевій державній адміністрації; діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби; впровадження практики оцінювання системи управління персоналом органів влади; впровадження передових методів та технологій управління людськими ресурсами державної служби (аутсорсинг, кадровий консалтинг, коучинг, паблік-інжиніринг, тайм-менеджмент, управління талантами, управління знаннями, управління кар'єрою).

Практична реалізація наданих рекомендацій в цілому сприятиме удосконаленню управління людськими ресурсами місцевих державних адміністрацій України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 10-16. <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1355>.
2. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С. 10-16. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1288>
3. Алюшина Н. «Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде суцільна цифровізація». URL : <https://nads.gov.ua/news>.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Киев : Наука, 2002. 328 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Балусева О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12.
7. Бондаренко Л. І. Системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98-104.
8. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 106-111.
9. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20-25.
10. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60-64.
11. Васильєва О. І. Проблеми розвитку людського капіталу в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України*. Київ : НАДУ, 2021. Вип. 1. С. 27-33.

12. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93-97.
13. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 40-46. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2020_4_8.
14. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України / О. Ю. Іванова, В. І. Лаптев, А. В. Білокудря, О. В. Рудика. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147-153. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_12_0.
15. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
16. Гончарук Н. Т. Управління людськими ресурсами на публічній службі в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України* : матеріали 18-ї регіон. наук.-практ. конф. (13 трав. 2021 р., м. Дніпро) / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 86-89.
17. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Концептуальні засади управління людськими ресурсами в сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 3 (18). С. 158-170. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/319/468>.
18. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48.
19. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ ; Одеса : НАДУ, 20103. Т. 2. 348 с.

20. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.
21. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. 524 с.
22. Європейська модель досконалості – EFQM Excellence Model. URL : <http://www.certicom.kiev.ua/EFQM%20Model.html>.
23. Свтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 362-367. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_51.
24. Жихарева В. В., Власенко О. С., Соколова М. С. Принципи інноваційного управління людськими ресурсами. *Modern economics*. 2020. № 21. С. 89-94. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_21_16.
25. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 верес. 2016 р. № 158 : (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квіт. 2021. № 72-21). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
26. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с. URL : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf.
27. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16-22.
28. Звіт за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами / НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>.

- 29.Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Національному агентству України з питань державної служби на професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено рішенням Рахункової палати від 13 жовт. 2020 р. № 27-5. URL : https://rp.gov.ua%2Fupload-files%2FActivity%2FCollegium%2F2020%2F27-5_2020%2FZvit_27-5_2020.pdf&usg=AOvVaw01bN0zx_9ZqBhLor0_b1nx.
- 30.Зелинська Н. Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Зелинська Наталія Євгенівна ; Ін-т підгот. кадрів Держ. служби зайнятості України М-ва соц. політики України. Київ, 2019. 21 с.
- 31.Зелинська Н. Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Зелинська Наталія Євгенівна ; Ін-т підгот. кадрів Держ. служби зайнятості України М-ва соц. політики України. Київ, 2018. 233 с. URL : ipk.edu.ua/science/special_vr03/Дисертація16.12.2018%20под%20плагиат.pdf.
- 32.Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
- 33.Ільчишин С. М. Управління розвитком людських ресурсів як складова розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 27-34. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_4_6.
- 34.Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : кол. моногр. / за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
- 35.Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади : станом на 31.12.2021 / Нац. агентство України з питань держ. служби. – URL : <https://nads.gov.ua/news/zvit-pro-kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv-za-4-kvartal-2021-roku>.
- 36.Їжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2021. № 2 (83). С. 118-125.

37. Качан Я. В. Удосконалення професійного розвитку публічних службовців в Україні: приклад Польщі. *Економіка та держава. Серія : Державне управління.* 2021. № 1 (17). С. 26-30.
38. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 9. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua>.
39. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 397-402. URL : <https://www.business-inform.net>.
40. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. 19. С. 63-68. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/3>.
41. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2022. № 2 (76). С. 101-106. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf.
42. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
43. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2020 р. № 622-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#n8>.
44. Кудрявцева О. В. Організація праці в системі «бережливого» управління людськими ресурсами. *Економіка транспортного комплексу.* 2021. Вип. 37. С. 60-76. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_7.
45. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу.* 2020. Вип. 35. С. 48-61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_35_6.

- 46.Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 121-126.
- 47.Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 354 с.
- 48.Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141-148.
- 49.Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 2 (2). С. 35-43. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2(2)__6).
- 50.Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
- 51.Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2020_2_5.
- 52.Міжнародний стандарт «Investors in People». URL : <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>.
- 53.Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
- 54.Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_1_11.
- 55.Набока Л. В. Удосконалення структурно-функціонального забезпечення діяльності служб управління персоналом органів публічної влади як умова їх організаційного розвитку. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. 2020. Вип. 2. С. 215-223.
- 56.Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та

- перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 181-187. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2019_3_24.
57. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
58. Перерва А., Мацокін А. Мотивація & заохочення державних службовців. *Держслужбовець*. 2018. № 12. С. 19-22.
59. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
60. Пирогова Ю. В. Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України: соціально-психологічний аспект : дис. ... д-ра філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» : 281 «Публічне управління та адміністрування» / Пирогова Юлія Валеріївна ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. URL : http://www.dridu.dp.ua/nauka/df/dis/Pirogova_dissertation.pdf.
61. Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2020 р. № 1343. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>.
62. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019>.
63. Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 284-290.
64. Посібник для керівників державної служби / авт. кол. : Ю. Лихач (керівник авт. кол.) [та ін.] ; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.
65. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf.

66. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 30-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_7.
67. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 3 лют. 2015 р. № 141. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19>.
68. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби : Закон України 23 лют. 2021 р. № 1285. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-20#n28>.
69. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : закон України від 19 верес. 2019 р. № 117. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>.
70. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 : постанова Кабінет Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 1047. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2022-%D0%BF#Text>.
71. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
72. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
73. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 верес. 2016 р. № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
74. Про затвердження Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва постанова Кабінет Міністрів України від 10 вересня 2022 р. № 1028. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1028-2022-%D0%BF#Text>.

75. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
76. Про підготовку та реалізацію експериментального проєкту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2020 р. № 1414-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-2020>.
77. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.
78. Про утворення військових адміністрацій : указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 68. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022>.
79. Про утворення військово-цивільних адміністрацій : указ Президента України від 5 берез. 2015 р. № 123. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/2015>.
80. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 грудня 2017 р. № 248. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf>.
81. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
82. Проєкт Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад від 23 листопад. 2022 р., реєстрац. № 8222. URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=75229.
83. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 316 с.
84. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2020 рік. Київ: НАДС, 2021. 62 с.

85. Садула Л. М., Плукар Л. А., Серватяк У. Б. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 26-30. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2019_2_5.
86. Світові моделі державного управління: досвід для України : у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. 2-ге вид. Київ : НАДУ, 2015. Ч. 1. 612 с.
87. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадева С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
88. Системи управління якістю за ISO 9001. URL : <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakistyu-za-iso-9001.html>.
89. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. Вип. 1 (54). С. 56-61.
90. Слоньовський М. В. Проблеми розвитку людських ресурсів системи публічного управління як основа професіоналізму. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. : О. Ю. Амосов (голов. ред.) [та ін.]. Харків : Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 2 (61). С. 200-204.
91. Слоньовський М. В. Розвиток людських ресурсів в системі публічного управління : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Слоньовський Михайло Васильович ; Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2018. 20 с.
92. Слоньовський М. В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. – URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1244>.
93. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

94. Спільне роз'яснення НАДС та Міністерства розвитку громад та територій щодо повноважень керівника державної служби у військових адміністраціях та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичних осіб публічного права від 31 березня 2022 р. URL : <https://nads.gov.ua/npas/spilne-rozsnenn-nads-ta-minregionu-shchodo-povnovazhen-kerivnika-derzhavnoyi-sluzhbi-u-vijskovih-administracijah-ta-strukturnih-pidrozdilakh-miscevih-derzhavnih-administracij-zi-statusom-yurid>.
95. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 30.09.2022. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika12-ark-1.pdf>.
96. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : схвалена указом Президента України № від 1 лют. 2012 р. № 45. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
97. Стратегія людського розвитку : затверджена указом Президента України від 2 черв. 2021 р. № 225. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n2>.
98. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021>.
99. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>.
100. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук, А. А. Завгородній. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.
101. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук, А. А. Завгородній. *Державне*

- управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 1. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602>.
102. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 492 с.
103. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 : (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 червня 2022 р. № 40). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#n13>.
104. У НАДС обговорили можливості HRMIS із державними секретарями. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-obhovoryly-mozhlyvosti-hrmis-iz-derzhavnyumy-sekretariamy>.
105. Управління людськими ресурсами : понятійно-термінологічний словник / за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. Київ : МАУП, 2006. 496 с.
106. Управління людськими ресурсами: Філософські засади : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
107. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
108. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
109. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / С. К. Хаджирадева, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
110. Функціонування служб управління персоналом / Нац. агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>.

111. Щербак Н. В. Парламентський вимір реформи державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ : Вид-во «Людмила», 2020. 382 с.
112. Щербак Н. В. Упровадження інноваційних інструментів та практик управління людськими ресурсами в Апараті Верховної Ради України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 5. С. 137-149. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_5_16.
113. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 338-342. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_63.
114. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_64.
115. CAF – Common Assessment Framework. – URL : <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.
116. TQM – Total Quality Management – філософія загального управління якістю. – URL : <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management>.
117. SA 8000 (Social Accountability 8000) «Стандарты социальной ответственности». – URL : <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фактична кількість працюючих державних службовців
станом на 30 вересня 2022 р.**

Назва державного органу	Разом	Категорія «А»	Категорія «Б»	Категорія «В»
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України	1979	18	657	1304
Міністерства (апарат)	6978	19	2328	4634
Міністерства (територіальні органи)	17417	–	2654	14763
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	8427	121	2647	5659
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	64079	–	17101	46978
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	1511	21	485	1005
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	1075	–	395	680
Колегіальні органи (апарат)	1138	4	424	710
Колегіальні органи (територіальні органи)	98	–	20	78
Органи судової влади та прокуратури (апарат)	2516	16	474	2026
Органи судової влади та прокуратури (територіальні органи)	2948	–	369	2579
Інші державні органи (апарат)	1111	15	359	737
Інші державні органи (територіальні органи)	17772	–	2793	14979
Обласні, Київська міська державна адміністрації	11854	–	4365	7489
Районні державні адміністрації	15096	–	4838	10258
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	4474	–	1007	3467
Суди міські, районні та міськрайонні	8279	–	1116	7163
РАЗОМ	166 752	214	4 2032	124 506

Додаток Б

**Фактична кількість працюючих державних службовців за статтю
станом на 30 вересня 2022 р.**

Назва державного органу	Державні службовці чоловіки	Державні службовці жінки
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України	758	1221
Міністерства (апарат)	2438	4540
Міністерства (територіальні органи)	4498	12919
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	3183	5244
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	19301	44778
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	480	1031
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	239	836
Колегіальні органи (апарат)	360	778
Колегіальні органи (територіальні органи)	46	52
Органи судової влади та прокуратури (апарат)	687	1829
Органи судової влади та прокуратури (територіальні органи)	526	2422
Інші державні органи (апарат)	359	752
Інші державні органи (територіальні органи)	1500	16272
Обласні, Київська міська державна адміністрації	2935	8919
Районні державні адміністрації	2059	13037
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	963	3511
Суди міські, районні та міськрайонні	1420	6859
РАЗОМ	41 752	125 000