

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему:  
**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

**Виконала:**

студентка 2 курсу підготовки  
магістрів за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
(за заочною формою навчання)  
**Лукомська Олена Василівна**

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
кандидат наук з державного  
управління, доцент  
**Ковтун І.Б.**

м. Хмельницький

2022

## **Анотація**

Лукомська О.В. Удосконалення управління персоналом в органах публічного управління України. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. – Хмельницький, 2022.

Робота присвячена теоретико-прикладному обґрунтуванню шляхів удосконалення управління персоналом в органах публічного управління України. У роботі розкрито сутність управління персоналом та його системи в органах публічного управління, а також державної політики у сфері управління персоналом в органах публічної влади України. Автор аналізує досвід зарубіжних країн щодо розвитку систем управління персоналом органів публічної влади та оцінює якість і ефективність служби управління персоналом в органах публічного управління.

Висловлюється авторська позиція щодо сучасних підходів до підвищення ефективності управління персоналом органів публічного управління, зокрема в частині удосконалення структурно-функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління та цифровізації управління персоналом у публічному управлінні.

## **Summary**

Lukomska O.V. Improvement of personnel management in public administration bodies of Ukraine. - Manuscript.

Master's thesis for a master's degree in 281 Public Administration. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law. - Khmelnytsky, 2022.

The work is devoted to the theoretical and practical substantiation of ways to improve personnel management in public administration bodies of Ukraine. The work reveals the essence of personnel management and its system in public administration bodies, as well as state policy in the field of personnel management in public authorities of Ukraine. The author analyzes the experience of foreign countries regarding the development of personnel management systems of public authorities and evaluates the quality and efficiency of personnel management services in public administration bodies.

The author's position is expressed regarding modern approaches to improving the efficiency of personnel management of public administration bodies, in particular in terms of improving the structural and functional support of personnel management services of public administration bodies and digitalization of personnel management in public administration.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність управління персоналом та його системи в органах публічного управління .....	7
1.2. Державна політика у сфері управління персоналом в органах публічної влади України .....	14
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ТА ЗА КОРДОНОМ .....</b>	<b>20</b>
2.1. Розвиток систем управління персоналом органів публічної влади: досвід зарубіжних країн .....	20
2.2. Оцінка якості та ефективності служби управління персоналом в органах публічного управління .....	28
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>37</b>
3.1. Удосконалення структурно-функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління .....	37
3.2. Цифровізація управління персоналом у публічному управлінні .....	46
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Становлення України як незалежної держави зумовило завдання створити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку. Будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби. Україні зараз, як ніколи, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації. Тому, формування та ефективної кадрової політики важлива і актуальна проблема публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи та методи управління персоналом у сфері державної служби досліджують такі вчені як: Воронкова В. [6, 7], Гугул О. [11], Гучко М. [12], Дацій О. [15], Ковбасюк Ю. [16], Жук Н. [11, 20], Захарова І. [21], Кіпішинова О. [24], Липовська Н. [69], Левицька Н. [29] Привалова Н. [41], Серьогін С. [69], Сопілко І. [59], Фесенко В. [72] та ін. Але, багато питань з цієї проблеми ще не з'ясовані та вимагають подальшого розв'язання.

**Об'єктом магістерської роботи** є органи публічного управління України, а безпосереднім **предметом дослідження** – управління персоналом в них.

**Метою магістерської роботи** є теоретико-прикладне обґрунтування шляхів удосконалення управління персоналом в органах публічного управління України. Для досягнення поставленої мети були поставлені та послідовно вирішувалися такі **завдання**:

- визначити сутність управління персоналом та його системи в органах публічного управління;
- охарактеризувати державну політику у сфері управління персоналом в органах публічної влади України;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо розвитку систем управління персоналом органів публічної влади;
- оцінити якість та ефективність служби управління персоналом в органах публічного управління;
- запропонувати шляхи удосконалення структурно-функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління;
- обґрунтувати цифровізацію управління персоналом у публічному управлінні як перспективний напрям удосконалення управління персоналом в органах публічного управління України.

В ході підготовки магістерської роботи використовувалися такі загальні та спеціальні **методи наукового пізнання**: системний підхід до вивчення управління персоналом в органах влади й місцевого самоврядування, що дав змогу узагальнити наукові концепції, розробки та пропозиції провідних вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених досліджуваній проблемі; метод порівняння був використаний з метою дослідження можливостей застосування в умовах України досвіду зарубіжних країн; метод функціонального аналізу, який дав можливість проаналізувати наявний стан та оцінити шляхи удосконалення управління персоналом в органах публічного управління; метод узагальнення, а також порівняльно-правовий, формально-логічний – для формулювання рекомендацій і пропозицій щодо досліджуваної проблеми.

**Інформаційною базою дослідження** послужили загальнодержавні законодавчі і нормативно-правові документи, нормативні акти центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, аналітичні матеріали, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних організацій та окремих авторів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **1.1. Сутність управління персоналом та його системи в органах публічного управління**

Становлення і розвиток України як незалежної держави поставило перед нами завдання формування державної політики як у цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується персоналу, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, яким держава постійно впливає на стан соціально-політичного та економічного розвитку.

Розбудова демократичної правової держави, вирішення складних політичних і соціально-економічних завдань її розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби. Зараз, як ніколи, Україні потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами для створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування керівних кадрів, підвищення кваліфікації публічних службовців – професіоналів, які постійно підвищують свою кваліфікацію. З цієї причини формування та ефективність кадрової політики є важливою та актуальною проблемою публічного управління та адміністрування.

Якість публічного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму публічних службовців, їх здатності надавати високоякісні державні послуги, їх мотивації та чесності. Служіння державі – це відповідальна справа, як служіння кожному громадянину, яка вимагає не лише правильного відбору найкращих фахівців для публічної служби, а й допомоги публічному службовцю у професійному розвитку, підвищенні ефективності та результативності.

Основним завданням державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення

формування, підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрів, якими є всі трудові ресурси України. Причому під трудовими ресурсами країни слід розуміти працездатну частину населення, яка завдяки психофізіологічним та інтелектуальним якостям може виробляти матеріальні блага чи послуги [20].

Кадрова політика у сфері публічного управління визначає місце і роль персоналу в суспільстві, його призначення, обов'язки, найважливіші аспекти і принципи роботи публічно-управлінських структур з персоналом, основні критерії її оцінки, шляхи вдосконалення освіти, формування кадрового потенціалу, основні принципи роботи публічних органів з персоналом, основні критерії його оцінки, шляхи підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка і підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. У реалізації функції управління персоналом знаходить своє практичне застосування кадрова політика держави і кадрова політика органів публічної влади як окремих організацій.

Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом (далі – СУП), що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом (далі – УП) організації [21].

З набранням чинності Законом України від 10.12.2015 № 889 «Про державну службу» виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб УП у системі публічного управління, актуалізувалися питання УП у органах державної влади, добору кадрів, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також планування та організації діяльності, оцінювання, вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [43]. СУП у сфері публічної служби включає компоненти, представлені на рисунку 1.1.

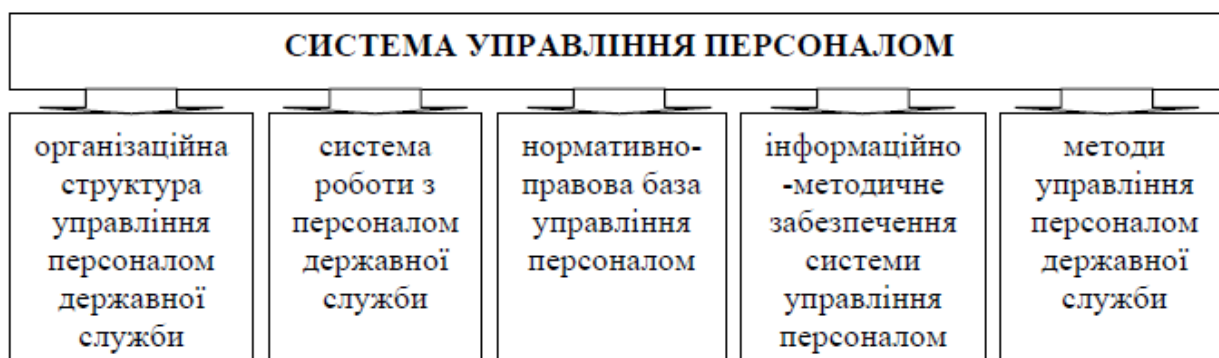


Рис. 1.1. Складові СУП

Служба УП з питань реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [27], Законами України «Про державну службу» [43], «Про місцеві державні адміністрації» [50], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [51], «Про запобігання корупції» [44] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана ВРУ, постановами ВРУ, розпорядженнями Президента України, КМУ та центрального органу виконавчої влади у сфері державної служби, що забезпечує формування та реалізує кадрову політику.

УП здійснюється в рамках основних принципів, які визначають основний зміст наукової та прикладної діяльності в цій сфері, включаючи створення СУП, механізми функціонування та організаційну культуру. Існують різні підходи до визначення принципів УП, але найпоширенішими є ті, що представлені в таблиці 1.1.

Основними завданнями служби УП є:

- реалізація державної політики з УП в органі влади;
- надання можливості керівнику державної служби здійснювати свої повноваження з питань УП;
- забезпечення організаційного розвитку органу влади;
- підбір персоналу органу влади;

- передбачення розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їхньої професійної компетентності;
- проведення аналітичних та організаційних досліджень з УП;
- організаційно-методичне керівництво та контроль роботи з кадрами в територіальних органах;
- ведення документації про вступ, проходження та припинення публічної служби [48].

Таблиця 1.1.

### Принципи УП

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

Методи УП – це засоби впливу на колективи та окремих працівників для координації їх діяльності в процесі функціонування організації [11].

У процесі УП в органах публічної влади в Україні використовується низка методів: адміністративні, організаційно-управлінські, правові, економічні, соціально-психологічні, морально-етичні (рис. 1.2).

Правові методи бувають наказовими (обов'язковими для виконання), конструктивними (передбачають, що можна, а що не можна), консультативними (вказують, як повинен діяти керівник відповідно до норм права в тій чи іншій ситуації), заохочувальними (сприяючими) – заохочення менеджерів, які творчо керуються правовими нормами.

За визначенням А. Кібанова, СУП – це комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм і методів відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного

підвищення конкурентоспроможності, продуктивність організації, підвищення продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності колективної праці [23].

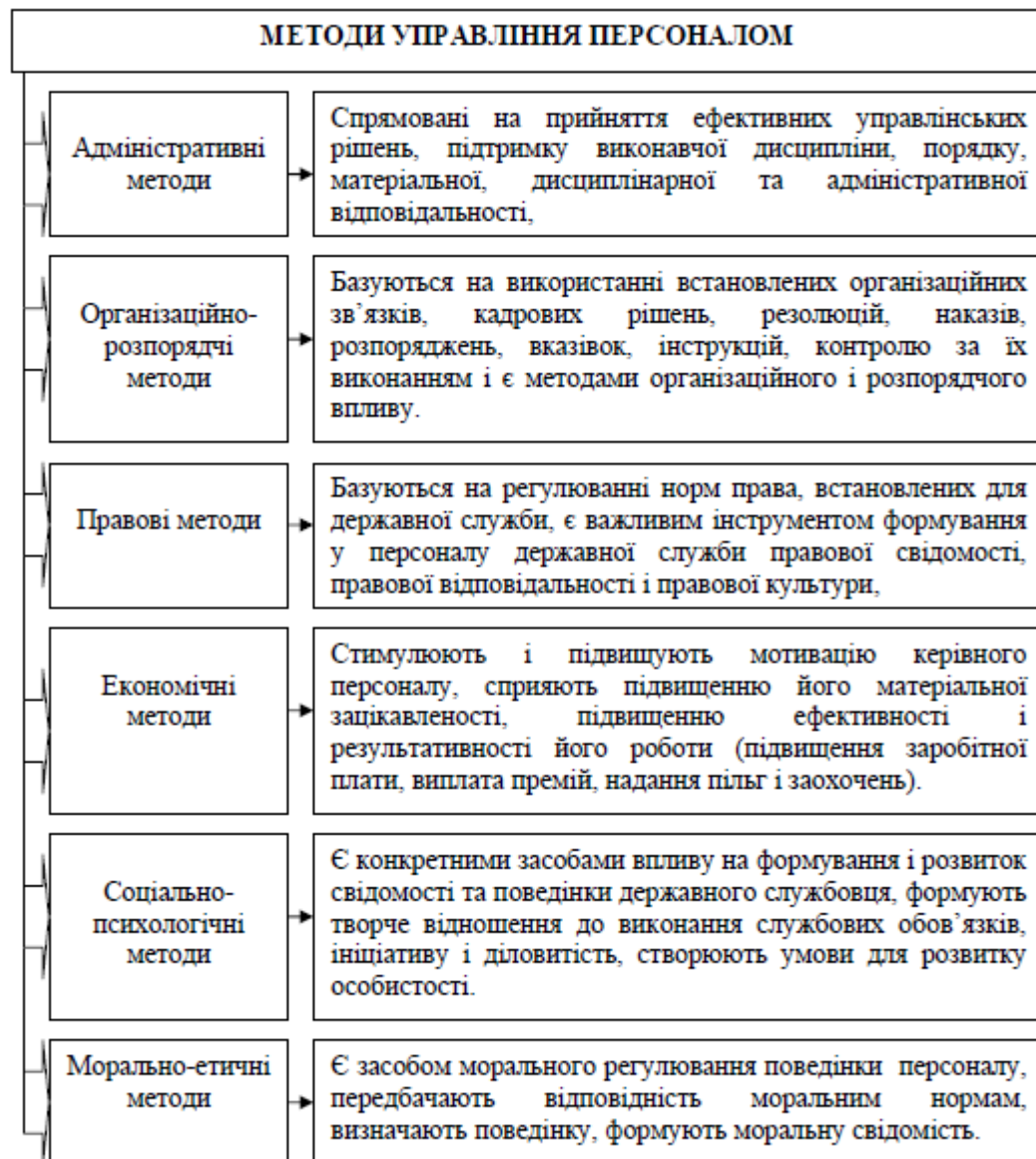


Рис. 1.2. Методи УП

Під СУП В. Никифорова розуміє сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимальної реалізації їхнього потенціалу [33]. Л. Балабанова та О. Сардак підкреслюють, що СУП – це сукупність цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і пов'язаних з ними механізмів управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [1].

Слід зазначити, що в чинному законодавстві України відсутнє визначення поняття «СУП». Розглянуті вище визначення вказують на важливість складності та єдності механізмів УП, але вони навряд чи впливають із можливості розвитку, які мають заохочуватися державою. Тому, СУП можна трактувати як низку взаємопов'язаних елементів, що відрізняються за функціональним призначенням і створюють умови, за яких посадова особа може не тільки чітко виконувати функції та обов'язки, а й прагнути, заохочувати розвиток і вдосконалення самого органу публічної влади, відчуваючи свою актуальність і маючи бажання саморозвитку.

Для повного аналізу СУП доцільно розглянути її підсистеми. В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк до СУП відносять такі підсистеми: аналіз і планування, відбір і найм, оцінка, організація навчання та підвищення кваліфікації, атестація та ротація персоналу, управління заробітною платою, мотивація, облік працівників, організація ділових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток і соціальне партнерство [14].

Проте В. Воронкова, на відміну від зазначених науковців, до складу СУП включає такі складові: організаційну структуру, систему кадрової роботи, нормативно-правову базу, інформаційно-методичне забезпечення, технології та методи [6].

Л. Григор'єв визначає, що СУП забезпечується взаємодією керівної та керованої підсистем. Підсистема (суб'єкт) управління – це сукупність органів управління та працівників управління, що мають специфіку діяльності, компетенцію та особливості виконуваних функцій. Він може змінюватися під впливом нормативних і нерегулятивних факторів. Підсистема управління представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних і організаційних заходів щодо відтворення і використання кадрів. Керована підсистема (об'єкт) охоплює соціально-економічні відносини в цій сфері [10]. Виходячи з цього, основними аспектами роботи з персоналом є: набір і утримання персоналу, професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності

кожного співробітника з точки зору досягнення цілей організації, що дає можливість впливати на його поведінку.

Проблеми УП публічної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних та адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору публічних службовців, кар'єрного зростання, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та заохочення. Сучасна кадрова ситуація та низький професіоналізм в Україні характеризуються відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю професійної підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю та корумпованістю управлінського персоналу [21].

У нових реаліях працівники кадрових служб повинні відповідати таким вимогам: вміти розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються в країні та за кордоном; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва та особливо ефективних методів роботи; вміння працювати з сучасною комп'ютерною технікою.

Модернізація системи публічної служби відповідно до передового світового досвіду та стандартів є одним із головних завдань реформи публічного управління в Україні. З цієї причини передбачається створення кадрових служб, які також будуть керувати організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробка нового механізму мотивації, який забезпечить бажання службовця постійно оновлювати свої професійні знання, уміння та навички. Реалізація зазначених орієнтирів СУП дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну публічну службу, спроможну ефективно та якісно формувати державну політику стабільного соціально-економічного розвитку.

Отже, основним завданням державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, що визначає стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України. Своє практичне

застосування кадрова політика держави та організації знаходить у здійсненні функцій УП – цілеспрямованої діяльності керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів СУП, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів УП організації.

## **1.2. Державна політика у сфері управління персоналом в органах публічної влади України**

Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі й у державній кадровій політиці, вимагають підвищеної уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення подальших шляхів їх вирішення. В умовах сучасного суспільного розвитку розгляд питань кадрової політики держави в системі публічного управління набуває особливого значення. Така позиція пояснюється тим, що практична діяльність публічних службовців впливає на впровадження та реалізацію реформ у державі. Те, що кадрова політика держави має бути потужним реформаторським інструментом розвитку системи публічної служби та провідним фактором підвищення ефективності системи публічного управління, може бути науково обґрунтованим. Тому доцільно звернути увагу на особливості реалізації державної політики у сфері УП.

Такі проблеми, як: адаптація державної політики у сфері УП до вимог суспільних перетворень у напрямку євроінтеграції, підвищення відповідальності публічних службовців щодо вимог та якості виконуваних завдань вимагають термінового вирішення; недосконалість законодавчої бази (зокрема, відповідно до Закону України «Про державну службу» необхідно прийняти нормативні акти для реалізації його положень); відсутність стратегії навчання персоналу в нових умовах; неорганізованість, слабка функціональна визначеність кадрових структур, неналежна підготовка

персоналу служб УП, що призводить до неефективності та неузгодженості підходів на всіх рівнях УП.

На думку учених В. Корженко, Г. Одінцової та Н. Мельтюхової, з якою ми погоджуємося, стратегічним завданням підвищення професійної компетентності публічних службовців є впровадження в їх діяльність методів УП [6]. Це включає безперервне виконання в органах влади такої роботи, як: вивчення потреб в цілому та окремих підрозділів у розвитку персоналу; оцінка потенціалу публічних службовців; визначення потреби у продовженні навчання на робочому місці та в закладах вищої освіти; вивчення ринку праці регіону та можливостей залучення нових працівників, необхідних для функціонування та розвитку органу влади; набір, підбір персоналу, кваліфікація та щорічна оцінка. Враховуючи те, що практичні аспекти реалізації державної політики на територіальному рівні у сфері публічної служби покладено на служби УП, доцільно займатися питаннями підготовки кадрів і місцевих органів управління.

Наприклад, як і всі організації, місцева влада має постійну проблему укомплектування своєї діяльності професійно підготовленими кадрами, які мають позитивне бажання досягати своїх цілей [55]. Учені В. Корженко та В. Олуйко звертають увагу на актуальність питання – як забезпечити стратегічну спрямованість перетворень, не порушуючи позитивних якостей колективу однодумців [67; 34]. Найпершим, найпростішим і найшвидшим способом проведення структурних і кадрових перетворень в органах державної влади та місцевого самоврядування є заміна всього апарату за рішенням «зверху». Результат такого рішення дуже важко передбачити, оскільки особа, яка прийняла це рішення, повинна мати дуже вагомі причини (колективна порука, корупція працівників, ідеологічна прихильність). Але кожна названа причина потребує детального розгляду, доведення та відповідного покарання. Більш того, можливість застосування такого радикального заходу суперечить чинному законодавству.

Другим напрямом структурно-кадрових змін можна визнати трансформацію «знизу», коли вона відбувається під впливом високої корпоративної культури та чіткої системи управління особистісним розвитком з урахуванням правових обмежень.

В державній службі та службі в органах місцевого самоврядування завдання окремих публічних службовців повинні бути визначені для кожної категорії службовців, що забезпечує максимальний підхід до вирішення проблеми окремих структурних підрозділів та окремих посадових осіб, об'єднаних за функціональною ознакою, однорідність та тісний організаційний зв'язок при вирішенні конкретних завдань. У такому випадку доцільно формувати апарат органу влади з СУП, побудованою за матричним принципом [34].

Стратегічні рішення в певному напрямку реалізуються шляхом тимчасового або тривалого залучення відповідних посадових осіб до вирішення конкретних завдань. Змінюється роль кадрової служби – замість пасивної фіксації фактів їй надається право розробки програм кадрової підтримки окремих стратегічних рішень. Це зумовлює необхідність розробки комплексного плану розвитку персоналу через систему добору, оцінювання, просування, навчання та перепідготовки персоналу. Сформовані для вирішення індивідуальних завдань групи забезпечують гнучке реагування на нові вимоги, що виникають у діяльності органів влади. У майбутньому тимчасові команди можуть перетворитися на нові департаменти чи відділи. Приймаючи рішення про залучення публічних службовців до виконання конкретних програм, які не є основною функцією підрозділу, де вони працюють, необхідно враховувати результати роботи та особисті якості працівників. У рамках такої системи управління особистісним розвитком кадрові служби повинні поступово переходити на метод верифікації посад, який є експрес-методом оцінки професійної підготовки та особистих якостей претендентів [16].

Змінюється роль кадровиків, підвищується важливість основної ланки кадрової роботи, яка полягає не стільки в кадровому обліку, скільки в УП. Склад персоналу може змінюватися з різною швидкістю: повільно – якщо зміни носять природний характер, засновані на інституційній пам'яті, збереженні організаційного досвіду, наслідуванні традицій (за рахунок передачі знань і досвіду від старшого покоління, через особисте навчання в закладах підготовки публічних службовців); швидко – якщо зміни пов'язані з терміновими або навіть надзвичайними обставинами (навчання проходить на короткострокових семінарах, спецкурсах тощо).

Необхідність ефективних перетворень у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування потребує зміни державної політики у сфері УП. Важливу роль у цьому відіграє і корпоративна культура. В умовах низької корпоративної культури швидкі зміни досягаються прийняттям складних, термінових рішень щодо кадрових змін або перерозподілу працівників за посадами. Такі зміни, які не мають надійного підґрунтя в організації, дуже часто бувають випадковими, необдуманими і викликають питання: «Чи стане краще?». У більшості співробітників з низьким рівнем корпоративної культури зміна завдань, повноважень і рівня відповідальності викликає несподіваний, раптовий опір, для подолання якого потрібен розвиток організаційної культури, що вимагає часу і додаткових витрат. Однак результат не обов'язково буде позитивним.

Висока корпоративна культура передбачає злагоджену діяльність усіх членів робочої групи, спадкоємність методів, організаційну пам'ять у роботі органів влади. Якщо команда складається з фахівців, які відповідають потребам реалізації стратегічних завдань території, то управління розвитком персоналу відбувається в умовах природних змін кадрового складу.

Для таких змін характерні поступовість, обережність і безперервність. Державна політика УП дозволяє протягом тривалого часу досягати стабільно високих результатів. Здійснення швидких кадрових змін в організаціях з розвинутою корпоративною культурою є менш болючим явищем. Зміни

характеризуються розумною, злагодженою швидкістю, помірним управлінням особистісним розвитком в умовах нагальних потреб. Необхідно передбачити конкретні трансформації кадрового складу організації, докласти зусиль для реалізації стратегічних перспектив, побудувати запропоновану вище гнучку систему управління розвитком персоналу. З огляду на це ситуація зовнішнього середовища зумовлює відповідні заходи щодо зміни елементів системи управління. Досягнути нову кадрову базу необхідно порівнювати з розвитком інших елементів системи управління, визначаючи «слабку ланку» та шлях трансформації елементів системи управління з метою забезпечення належного рівня розвитку ланки управління, якісні характеристики якого дозволяють вирішувати стратегічні завдання, що стоять перед органами влади.

Оскільки метою СУП є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійний і соціальний розвиток, державна кадрова політика повинна мати такі основні характеристики:

- системність, яка враховує різні аспекти кадрової проблематики – економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо;
- наукове обґрунтування та реальність урахування особистих потреб суспільства, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності кваліфікованих фахівців;
- однорідний і багаторівневий, що охоплює всі особистісні потенціали та особистісні процеси;
- перспектива, що визначає випереджувальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни в характері праці та процесах управління;
- демократизм за цілями, соціальною базою та механізмами вирішення особистих проблем;
- моральність – виховання чесності, довіри, громадянської відповідальності в усіх працівників;
- правова визначеність [16].

Ці характеристики, які стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності та базової визначеності, дозволяють державі впливати на всі кадрові процеси.

УП органів державної влади та місцевого самоврядування включає багатоплановий комплекс заходів, які реалізуються на практиці (організаційні, економічні, виховні, соціально-психологічні) на різних етапах кадрової діяльності: від формування кадрового резерву до підбору посад, заохочення ефективної роботи працівників, призначення професійного покарання та звільнення.

Компетентність і ставлення до роботи окремих працівників є одним із найважливіших внутрішніх факторів, що визначає ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Стратегічним завданням підвищення ефективності публічного управління є впровадження в їхню діяльність методів УП, підвищення професійної компетентності працівників, формування корпоративної культури.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ТА ЗА КОРДОНОМ

### **2.1. Розвиток систем управління персоналом органів публічної влади: досвід зарубіжних країн**

Реформаційні та інтеграційні процеси, що тривають в Україні, вимагають запровадження та активного використання нових підходів у сфері трудових відносин органів публічної влади при розбудові СУП. На даний момент всі зміни, які здійснюються в Україні, стикаються з певними перешкодами, такими як недостатнє вирішення матеріальної та нематеріальної мотивації, відсутність ефективного кадрового резерву, відсутність чітких планів і, як наслідок, уявлення працівників про майбутнє кар'єрне зростання, плінність кадрів, низька кваліфікація спеціалістів з управління та інші фактори, які ускладнюють поставлені перед органами влади цілей або унеможливають їхню реалізацію. Усе це пов'язано з недостатньо ефективною роботою служб УП органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, відсутністю ефективної системи планування питань розвитку персоналу, суттєвими формальностями у процесі набору та оцінки персоналу, що є вагомими причинами непрофесіоналізму державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, існує нагальна потреба впровадження новітніх методів УП в органах влади, які забезпечують системну взаємодію зацікавлених сторін – держави, територіальних громад, працівників, особливо молоді, – для вирішення проблеми низької кваліфікації публічної служби, підняття її на вищий, повноцінний рівень.

Учені стверджують, що існує прямий зв'язок між результатами навчання певного працівника та задоволеністю його родини, громади та

суспільства в цілому. Так, у Великій Британії самоосвіта розглядається не тільки як вид навчання, інструмент саморозвитку, а й передумова просування по службі та стимулятор розвитку та вдосконалення самої публічної служби, її диференціації та розвитку, персоналізація по відношенню до окремих осіб і всієї спільноти.

За своєю суттю європейська СУП базується на принципах політичної нейтральності, професіоналізму та оцінки за результатами роботи працівників. Україна сьогодні тяжіє до декларативного принципу. Кадрова політика органів публічного управління, особливо органів місцевого самоврядування, носить суто функціональний характер, що часто містить риси пострадянської системи УП.

Відомо, що сьогодні потужні бізнес-структури приділяють підвищену увагу розвитку персоналу, враховуючи те, що, інвестуючи безпосередньо в персонал, компанія збільшує свої шанси мати в майбутньому висококваліфіковану команду фахівців, яка потенційно може їй забезпечити додатковий прибуток, конкурентні переваги та стабільність у зовнішньому середовищі. Згідно з результатами міжнародного опитування «Тенденції в персональному менеджменті – 2018», проведеного Deloitte Deloitte Touche Tomatsu Limited у 2018 році, 73% топ-менеджерів компаній не взаємодіють між собою, хоча необхідною є активна співпраця з питань УП. Результати дослідження показали, що компанії, де топ-менеджери працюють разом, мають на третину більше потенціалу для 10% зростання, ніж компанії, де топ-менеджери працюють окремо [66].

Сьогодні публічна служба України перебуває в процесі реформування, але лише частково, що свідчить про безсистемність її змін. Можна констатувати, що в дослідженні Deloitte наголошувалося не на співпраці, а на відокремленні державної служби від службових завдань в органах місцевого самоврядування.

Проте неповний розподіл повноважень на законодавчому рівні між цими структурами створює суперечності в їх розумінні. Так, розпорядженням

КМУ від 1 грудня 2017 р. № 844 затверджено Концепцію впровадження інформаційної системи управління персоналом в державних органах (ІСУП) та план заходів щодо її реалізації. На третьому етапі реалізації концепції впровадження HRMIS (2 квартал 2019 р. – 1 квартал 2020 р.) планується впровадження інформаційної системи в територіальних підрозділах міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської міської та райдержадміністрації. Органи місцевого самоврядування не входять до цього переліку, хоча вони також є щоденним каналом комунікації влади з суспільством.

Загалом система HRMIS включає п'ять основних підсистем УП, типових для державних і муніципальних адміністрацій – набір, оцінка, навчання, облік персоналу та заробітна плата. Варто зазначити, що цей поділ близький до класичного, який використовувався раніше на державній службі. Так, О. Криворучко та Т. Водоланська стверджували, що процес УП можна умовно поділити на три періоди, кожен з яких включає три блоки: вирішальний, перетворювальний, інформаційний та контрольний. До зазначених підсистем СУП вони додали мотивацію та визначили рекрутинг у більш звичних для українців термінах – це набір та відбір персоналу. Проаналізуємо тенденції розвитку кожного з них.

Рекрутинг – це дійсно більш новий досвід для України, оскільки пошук експертів існував і раніше, але сам термін із його сучасними каналами пошуку персоналу є новітньою основою для розширення інноваційного потенціалу персоналу. Рекрутинг – це процес взаємопов'язаних заходів із набору, підбору, відбору, оцінки, розстановки персоналу та адаптації до посад для максимальної самореалізації працівника та досягнення цілей організації. Це процес, помилки та неточності якого можуть вплинути на безпеку персоналу організації, а тому ризики персоналу необхідно контролювати та усувати.

Як показує практика, в деяких країнах ЄС відбір кандидатів на посади є складнішим, але водночас більш прозорим, ніж в Україні. Так, у Німеччині та

Франції вихід на публічну службу вимагає тривалого навчання в спеціалізованих навчальних закладах (відповідно Федеральної академії державного управління та Національної школи державного управління) та володіння матеріалом на мінімально задовільному рівні. У Німеччині, однак, отримання позитивної оцінки на іспиті не обов'язково гарантує статус працівника, а у Франції працівнику, який склав іспит, можуть запропонувати посаду нижчого класу. У інших країнах, наприклад у Великій Британії, для вступу на службу не потрібна спеціальна освіта, але достатньо її певного рівня. Однак у цьому випадку важливу роль відіграє система адаптації до робочого місця відразу після працевлаштування.

Відбір кандидатів має також враховувати значний гендерний дисбаланс, характерний для публічної служби. У 2013 р. Україна брала участь у порівняльному дослідженні «Government at Glance 2013», згідно з яким однією з найбільших проблем і недоліків публічної служби була кадрова незбалансованість. Жінок серед державних службовців втричі більше, ніж чоловіків (75,9 % жінок і 24,1 % чоловіків). Однак чим вищий статусний клас, тим більше їх мають чоловіки. Так, із загальної кількості державних службовців-чоловіків на керівних посадах працюють 37,9 %, а серед жінок – 22 %. Наведена інформація свідчить про наявність проблеми, пов'язаної із залежністю керівної посади від сформованих у суспільстві соціальних стереотипів, які, у свою чергу, обмежують доступ до влади кандидатів з високими професійними навичками. Оцінка персоналу здійснюється на всіх етапах управління і зазвичай здійснюється в трьох напрямках: оцінка кваліфікації працівника, аналіз результатів роботи, аналіз працівника як особистості.

Досвід оцінювання публічних службовців у країнах Європейського Союзу є досить незрозумілим. Таким чином, критеріями оцінки в Чехії є патріотизм, належна якість роботи, дисципліна та успішне навчання. У Словаччині щорічно оцінюють знання правової системи, якість роботи та трудову дисципліну. У Данії та Фінляндії додатковим критерієм оцінки є

соціальна поведінка працівника. Приклад цих країн показує, що єдиного універсального підходу не існує, але можна спостерігати схожі тенденції: в цих країнах оцінка здійснюється за двома напрямками – оцінка особистих якостей чиновників і результатів діяльності.

У деяких європейських країнах поширився стандартизований метод експертної оцінки персоналу «Центр оцінки», який полягає у виконанні учасниками імітаційних вправ, які моделюються подібно до робочих проблемних ситуацій реального трудового життя. У якості критеріїв оцінки використовуються лише підтверджені, емпірично перевірені кваліфікації, показники поведінки яких визначаються заздалегідь у процесі аналізу роботи та узгоджуються з професійними стандартами роботи. Метод «Центр оцінки» використовується для підбору персоналу, навчання та розвитку, просування, управління кар'єрою та наставництва, а також отримання мотиваційного зворотного зв'язку від співробітників. Особам, які пройшли процедуру оцінювання за цією методикою, надаються рівні можливості для прояву своїх здібностей, претенденти краще розуміють свої посадові обов'язки, отримують об'єктивну та різнобічну оцінку своїх ділових якостей, індивідуальні рекомендації щодо розвитку особистих якостей.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» процес оцінювання державних службовців включає лише сертифікат про вільне володіння державною мовою для осіб, які претендують на прийняття на державну службу, та щорічне оцінювання. Муніципальні службовці проходять щорічну оцінку та атестацію кожні чотири роки. На практиці до неефективності процедури оцінювання персоналу призводять декілька факторів: формальність поведінки, стереотипи щодо оцінки як механізму контролю та покарання, перекладення підготовки необхідних документів на кадрові служби, підсумкові оцінки практично не впливають на професійну діяльність працівника.

Важливою частиною кадрової роботи є формування інноваційного потенціалу органу влади та сприяння впровадженню інноваційних змін.

Влада все більше орієнтується на організацію та впровадження навчань, семінарів, тренінгів і програм з урахуванням сучасних технологій та засобів. Так, у Польщі за кілька років на початку 90-х років минулого століття підхід до освіти змінився майже докорінно. Активно використовувалися сучасні методи навчання (практикуми та семінари), впроваджувались виховні елементи. Особливий акцент було зроблено на вивченні таких дисциплін: економіка (16%), державні фінанси (13%), менеджмент (14%), соціальна політика (12%), прикладні соціальні науки (8%), публічне право (23%), міжнародне право (14%) .

В Україні сучасна система виховної роботи з майбутніми лідерами все ще несе в собі елементи застарілого підходу. Водночас сьогодні активно розробляються та впроваджуються програми, спрямовані на роботу з молоддю.

Щодо планування кар'єрного розвитку публічних службовців у зв'язку з реформуванням служби, то інформативними є дослідження Н. Артеменко та Н. Гончарук, які свідчать про оптимальну тривалість роботи службовця (4–5 років), під час якої фахівець проходить три фази: адаптація, застій і погіршення.

Вчена Ю. Яшина виділяє три рівні та 9 етапів професійного становлення працівників:

- 1) допрофесіоналізм (професійна автономія, професійне навчання, входження в професію);
- 2) професіоналізм (соціальна та професійна адаптація, самостійна професійна діяльність або первинний професіоналізм, професійне вдосконалення або вторинний професіоналізм);
- 3) надпрофесіоналізм або високий рівень професійної майстерності (творче осмислення професії, зміна форми і змісту професійної діяльності, постпрофесіоналізм або наставницька та навчальна діяльність) [74].

За словами Ю. Яшиної, відповідно до цих рівнів і етапів доцільно будувати план формування професійної компетентності та кар'єри

працівника, враховуючи, що оптимальне перебування фахівця на одному місці – 4-5 років, а планомірне і постійне переміщення персоналу (ротація) сприяє підвищенню його продуктивності праці. Можна припустити, що в умовах, коли такий фахівець не отримує підвищення по службі або горизонтальне переведення на один рівень службової ієрархії після закінчення оптимального терміну, ефективність його професійної діяльності знизиться, що може призвести до звільнення такого працівника.

Слід зазначити, що такі фактори, як хороші умови праці, стабільність і впевненість у завтрашньому дні, хороший колектив і пенсійне забезпечення не послаблюються з роками роботи. Важливо, що працівники зі стажем роботи 1-3 роки переживають певний кризовий період, який проявляється у бажанні змінити галузь.

Так, наприклад, державні службовці зі стажем роботи в міністерстві чи відомстві не більше 3 років стверджували, що для них не важлива стабільність посади в державному управлінні, тому вони частіше виявляли бажання працювати в науці, журналістиці, а в майбутньому – в бізнесі. За даними опитування, таких працівників приблизно 16,5 %. Після 4 років стажу він поступово знижується і у працівників з'являється новий стимул – «звичка працювати на державній службі, небажання щось змінювати», який значно посилюється з працездатним віком (від 2,9 % для тих, хто пропрацював 4-7 років до 16,9 % для тих, хто має стаж понад 10 років).

Дослідження вченого В. Дзюндзюка підтверджують, що категорія публічних службовців зі стажем служби не більше 1 року надає більшої ваги такому фактору, як наявність матеріальних стимулів. Аналізуючи статистику Антикорупційного агентства, варто наголосити на наявності проблеми плинності кадрів, яку можна вирішити шляхом внесення змін на самому початку – законодавчому етапі [19].

Мотивація персоналу є основним джерелом інтересу для публічних службовців. У Німеччині для заохочення талановитих спеціалістів використовується система «двох кар'єрних шляхів»: або збільшення робочих

місце, або робота на одній посаді з поступовим підвищенням зарплати. Також завдяки багатогранності трудового життя в Німеччині можна поєднувати роботу в державному органі та політичну діяльність. Крім того, в Німеччині публічним службовцям гарантується довічна робота в публічному управлінні, така ж ситуація спостерігається і в Туреччині.

Відмінною рисою публічної служби Німеччини є дуже тривалі випробувальні терміни при заміщенні посад, що дозволяє залучати висококваліфіковані та зацікавлені кадри. У Швейцарії, Азербайджані, Вірменії, Туреччині та багатьох країнах ЄС одним із методів мотивації є програма обміну досвідом з державними установами. Яскравим прикладом є японська система мотивації персоналу, яка враховує пікові життєві ситуації, які можуть виникати періодично кожні 5-6 років у житті співробітників. Наприклад, після закінчення університету в 22 роки японець влаштовується на роботу і отримує мінімальну зарплату, яка визначена законом. Через 6-7 років японець одружується, і його дохід автоматично збільшується на 5-7%. Черговий пік життя пов'язаний з появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує всім роботодавцям збільшити зарплату на певний відсоток. Така риса відображає турботу влади та роботодавців про благополуччя кожного працівника.

Що стосується України, то в умовах обмежених бюджетних ресурсів керівники структурних підрозділів все частіше вдаються до хитрощів і утримують вакансії, щоб збільшити обсяг ресурсів (або так званий фонд економії праці) для стимулювання своїх підлеглих.

Узагальнюючи сучасні тенденції розвитку СУП, можна зробити висновок, що кадровий потенціал є формулою успіху реформи публічного управління. Кожен елемент СУП, особливо підбір, оцінка, навчання, облік персоналу, заробітна плата та мотивація, має постійно змінюватися, тим самим витісняючи стереотипи. Сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення органів публічної влади у сфері УП не відповідає потребам держави, її європейському вибору, європейським стандартам належного

публічного управління та сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

## **2.2. Оцінка якості та ефективності служби управління персоналом в органах публічного управління**

В умовах реформування системи публічного управління в Україні значну увагу необхідно приділяти питанням підвищення якості та ефективності діяльності органів, що її представляють на різних рівнях управління, у різних сферах і галузях діяльності. Це пов'язано з тим, що перехід до нової моделі публічної служби в державі призводить до ускладнення та розширення зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління у внутрішньому та зовнішньому середовищах системи управління, інтенсивного розвитку та зміни методів і форм роботи, що в свою чергу вимагає від влади більш гнучких структур і методів діяльності, ефективнішого використання кадрового потенціалу працівників. В Україні робота над розробкою національної системи критеріїв та показників оцінки якості та ефективності діяльності влади ще триває. Насамперед це пов'язано з постійним реформуванням системи державного управління та непослідовністю державної політики у визначенні її оптимальної моделі.

Лише з початком реалізації реформи державного управління у 2016 р. цим питанням почали приділяти більше уваги: Стратегія реформування державного управління в Україні на період до 2021 року містить розділи «Державна служба та управління персоналом» та «Підзвітність – організація, прозорість, нагляд», складено план заходів щодо їх реалізації, Методичні рекомендації щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади [46], підготовлено Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб [49], Методичні рекомендації щодо визначення завдань та

основних показників результативності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» [45] тощо. Проте єдина система оцінювання роботи органів публічної влади в Україні ще не створено.

У будь-якій організації відділ УП є надзвичайно важливим структурним підрозділом, оскільки він покликаний працювати з найціннішим ресурсом будь-якої соціальної системи – людьми, створювати безпечні умови для їх ефективної роботи, а також забезпечувати їх розвиток і орган влади в цілому. Поняття «результативність», «ефективність» і «якість» з різних точок зору, але в одному комплексі мають характеризувати роботу цієї служби та містити набір чітких критеріїв та показників, які дозволять визначити динаміку змін у активності за рахунок цілеспрямованого впливу.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення цих понять. Найчастіше під результативністю розуміють рівень досягнення поставленої мети (отримання запланованих результатів або досягнення цільових показників) незалежно від витрат, пов'язаних з отриманням результату [35]. Тобто, це характеристика процесу, яка вказує на ступінь відповідності результату цього процесу вимогам (цілям) (наприклад, «Чи робимо ми те, що потрібно?») [60].

У публічному управлінні ефективність відображає виконання розпоряджень, дотримання обмежень і регламентів, виконання управлінських рішень, часто пов'язаних із досягненням соціальних ефектів, які мають якісний характер і важко вимірюються кількісно. Іноді ефективність ще називають ефектом, тобто ототожнюють ці поняття.

Якщо порівнювати ефект із витратами на його отримання, то ми говоримо про ефективність [35]. Отже, ефективність управління є результатом порівняно з витратами на його досягнення (вони включають не тільки прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень) [1]; це характеристика процесу, яка дає уявлення про

те, наскільки процес досягає заданого результату при мінімальних витратах ресурсів («Ми робимо це правильно?») [60].

Зазвичай до складових ефективності УП відносять:

— економічну ефективність, яка характеризує досягнення цілей органу влади шляхом використання персоналу на основі принципу економного використання наявних ресурсів;

— соціальна ефективність, яка характеризує ступінь задоволення потреб та інтересів працівників щодо професійного розвитку;

— організаційна ефективність, яка дає змогу визначити цілісність та організаційну структуру органу влади, її здатність досягати поставлених цілей [1].

Підрозділи УП органів влади організують процеси в єдиному комплексі як для органу влади в цілому, так і виконують поставлені безпосередньо перед службою завдання: організаційний розвиток органу влади, реалізація кадрової політики, робота з персоналом, оцінка діяльності, результати і витрати на утримання персоналу, його навчання, підвищення кваліфікації, дослідження рівня задоволеності працею, оцінку її ефективності та ін. Тому показники оцінки їх діяльності повинні включати обидва критерії економічної ефективності (наприклад, співвідношення результатів роботи до витрат на персонал, розглянуті з точки зору поставлених організаційних цілей) та оцінки внутрішніх процесів організації в службі: ступінь відповідності результатів її діяльності потребам розвитку та функціонування різних груп споживачів, оцінка наданих послуг і ступінь задоволеності обслуговування їх споживачами і т.д. А це вже оцінка якості послуги, тобто визначення ступеня відповідності послуги вимогам і очікуванням клієнтів і зацікавлених сторін.

Слід зазначити, що більшість дослідників при оцінці якості враховують авторитетні кадри, для яких важливо створити умови для професійного самовираження, виявлення та максимального розвитку творчих здібностей і обдарувань, почуття добробуту, комфорт від перебування в колективі,

забезпечення психофізіологічного та психоемоційного здоров'я та безпечних умов праці, добру матеріальну оцінку своєї діяльності – заробітну плату тощо. Проте формування та реалізація кадрової політики в органах публічного управління, а отже, визначення змісту діяльності відділу УП впливає велика кількість «замовників послуг» цього підрозділу, а саме:

— керівництво державного органу, яке розробляє стратегію його розвитку, в рамках якої персонал повинен бути готовий для виконання нових завдань, впровадження інноваційних підходів і технологій, тому служба персоналу повинна планувати заходи із розвитку, удосконалення або оволодіння (набуття) працівниками нових навичок заздалегідь; проводити аналітичні дослідження щодо організаційних змін, які відбудуться в органах влади, планувати їх впровадження; відповідно до чинного законодавства про працю передбачити зміни, які можуть відбутися не лише в організаційній структурі, функціях і повноваженнях, а й у трудових відносинах між органом влади як роботодавцем та публічним службовцем – найманим працівником;

— керівники структурних підрозділів, які встановлюють вимоги до професійних знань, умінь та навичок кандидатів на посади публічної служби та їх подальшої роботи на відповідних посадах, оцінюють відповідність кваліфікації динамічним змінам у процесі здійснення виконання функцій та повноважень, з вимогами, висунутими до системи публічного управління в цілому, які має враховувати відділ кадрів при організації конкурсу на вакантні посади; при визначенні завдань, критеріїв, показників, а в подальшому при оцінці їх дотримання в діяльності публічних службовців;

— громадяни-споживачі адміністративних послуг, які претендують на рівень обслуговування, консультування, толерантність та етичність публічних службовців, що спонукає кадрові служби до організації роботи з психологічної підтримки працівників та розвитку системи заходів щодо формування організаційної культури;

— інші органи публічної влади, з якими здійснюється взаємодія в процесі спільного виконання функцій і завдань, що сприяє розвитку навичок

цілепокладання, вміння працювати в команді, нести колегіальну та персональну відповідальність тощо;

— сфера або галузь управління, територіальна громада тощо, які зацікавлені в залученні до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування активних, ініціативних, дбайливих, патріотично налаштованих та відповідальних громадян, які виконують свої посадові обов'язки та сприяють підвищенню добробуту громади, країни тощо.

Очевидно, що кожен із перерахованих суб'єктів має різні вимоги, які водночас дуже важко виконати, по-різному ставиться до результатів служби УП, а тому по-різному оцінює ефективність і якість своєї роботи. Всі ці вимоги і побажання замовників і споживачів щодо результатів діяльності служби УП повинні постійно контролюватися її керівництвом і враховуватися в процесі вдосконалення роботи.

Ефективність функціонування СУП повинна мати конкретне вираження і визначатися її внеском у досягнення цілей організації. При цьому ефективним вважається управління, при якому персонал органу успішно використовує свій потенціал для досягнення поставлених перед ним цілей.

Можливість оцінки результативності, ефективності та якості діяльності відділу УП залежить від чіткості формулювання цілей, завдань і функцій, планів і програм їх розвитку з детальним визначенням матеріальних, фінансових, інформаційних та інших необхідних ресурсів, джерел їх надходження, осіб, відповідальних за виконання робіт, тощо.

Проте аналіз положень Закону України «Про державну службу» [43] та Типового положення про службу управління персоналом державного органу [48] показує, що вони не визначають предмет діяльності, а значить що не потрібно це формулювати в нормативних актах, розроблених для реально працюючих відділів УП органів державної влади, щоб на практиці ніхто не звертав уваги на це питання.

У науковій літературі під ціллю розуміється конкретний стан певних характеристик (показників) діяльності органу публічної влади в певний момент, досягнення яких є бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність [17]. Відсутність мети ускладнює діяльність органу влади, впливає на планування, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів і завдань, формування структури влади тощо. Мета конкретизується в завданнях і функціях, а функції обумовлюють побудову структура і технологію процесів управління. Зважаючи на це, можна сформулювати таке визначення мети служби УП органу влади – це забезпечення якісної підготовки та ефективного використання потенціалу кадрових працівників відповідно до цілей УП, діяльність і стратегії розвитку публічної влади.

Аналіз практичної роботи служб УП у сучасних умовах показує, що для виконання завдань і обов'язків, передбачених законодавством, реалізується значна кількість функцій, які містять великий обсяг роботи за кожним напрямком. Найбільш значущими є: організаційний розвиток влади; визначення кадрової потреби на основі стратегії розвитку персоналу та планування в державних установах; підбір і розстановка кадрів; адаптація персоналу; особистісний розвиток; навчання, підвищення кваліфікації кадрів; мотивація персоналу; забезпечення охорони здоров'я та безпеки персоналу; психологічна підтримка персоналу; розгляд скарг і вирішення трудових спорів; оцінка персоналу; кадровий облік; контроль ефективності використання персоналу; дисциплінарний контроль; визначення посадових окладів та документальне оформлення причин здійснення різноманітних виплат персоналу; УП; організаційно-впорядковане управління (у підпорядкованих територіальних органах чи структурних підрозділах влади); запобігання дискримінації працівників тощо.

Робота має бути спланованою, організованою, мотивованою та контрольованою за кожним із зазначених напрямів діяльності, а показники оцінки повинні містити критерії, які відобразатимуть її результативність, якість та ефективність у цілому.

У теорії менеджменту існує ряд різноманітних підходів і методів, які дозволяють своєчасно, об'єктивно та всебічно аналізувати ефективність функціонування організацій. До них відносяться впровадження збалансованої системи показників ефективності (Balanced ScoreCard, BSC), TQM (Total Quality Management), ISO (International Standardization) та ін. Вони можуть бути адаптовані або використані для формування національної системи оцінювання діяльності служб УП органів публічного управління.

Оцінка служб УП – систематичний і планомірно організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю служб персоналу, а також співвіднесення цих результатів з результатами діяльності організації в цілому [68]. У його основі лежить визначення ефективності роботи персоналу, спрямованої на досягнення цілей організації та якісне виконання поставлених перед ним завдань. Результати оцінювання є підсумковими показниками, які привертають увагу до основних проблем УП (якість роботи персоналу, задоволеність працівників організації, управлінська дисципліна, плинність кадрів тощо).

Діяльність кадрових служб можна оцінювати за різними критеріями. Наприклад, В. Польова пропонує застосовувати для оцінки кадрових служб збалансовану систему показників ефективності (BSC-HR Service), взявши за основу розробки збалансованих показників не загальну стратегію розвитку організації, як у корпоративних структурах, а цілі, функції, завдання та обов'язки, покладені на відповідні служби/відділи. Автором пропонується ввести в систему 4 групи зведених показників: кадровий та організаційний розвиток, внутрішні процеси, фінансова економія та економія коштів, задоволеність споживачів, на основі яких розраховується інтегральний показник ефективності роботи служби/відділу кадрів [40]. Такий підхід до оцінки ефективності діяльності служб УП дозволяє зосередити увагу на основних проблемах у роботі з персоналом, коригуючи виявлені недоліки; запровадити систему преміювання для мотивації працівників відділів/відділів

кадрів, але недостатньо враховує питання покращення взаємодії зі споживачами, вплив керівництва на діяльність персоналу відділу УП тощо.

Г. Привалова пропонує в основі оцінки ефективність діяльності служби УП за результатами моніторингу персоналу, що проводиться із застосуванням низки критеріїв, які вимагають встановлення адекватності кадрової стратегії стратегії відповідного органу влади та включають серед іншого: оцінку компетентності працівників, їх мотивацію, ефективність діяльності, витрати на оплату праці, ефективність працівників за окремими категоріями зайнятості, а також показники найму, просування (ротації), звільнення. Також автор підкреслює, що оцінка професіоналізму персоналу органів публічної влади тісно повинна відбуватися за показниками, які в цілому поділяються на три блоки: економічний, організаційний, особистісний [41].

Ці підходи з різних точок зору розкривають можливість оцінювання діяльності служб УП, в тому числі у кожного з них перевага надається певній складовій ефективність, у той час як якість та результативність є допоміжними критеріями для їх визначення. Тому для забезпечення комплексного підходу до оцінювання сучасної діяльності служби УП в органах влади пропонується використовувати факторно-критеріальний підхід, який дозволяє за кожним напрямом УП розробляти моделі з визначенням змісту управлінської діяльності, її важливості в загальному процесі управління службою, критерії та показники оцінювання.

При цьому у кожному органі влади, зважаючи на специфіку його діяльності, функцій, технології підбору та використання кадрів, можуть розроблятися моніторингові програми-доповнення, які розширюють спектр досліджуваних питань, що дозволяє скоротити витрати часу на збір, обробку та узагальнення інформації та вивільнити його на вивчення якості організації процесу управління, розробку стратегічних рекомендацій. Крім того, це сприятиме формуванню єдиної системи звітності служби УП, формуванню банку даних про кадрове забезпечення системи публічного управління та

прийнятті більш обґрунтованих управлінських рішень, розробці реалістичних програм розвитку персоналу. З огляду на це, оцінка діяльності служби УП має здійснюватися як у внутрішньому середовищі служби, так і споживачами та замовниками її послуг, тобто керівництвом органу влади, керівниками та працівниками інших структурних підрозділів, працівниками територіальних підрозділів (у разі їх наявності), представниками інших установ і організацій, з якими взаємодіє служба.

Наприклад, використовувати внутрішню оцінку діяльності служби УП органу публічної влади доцільно за критеріями, згрупованими за п'ятьма основними напрямками: якість цілевизначення та планування, участь служби в організації діяльності органу влади, забезпечення організаційного розвитку органу влади, внутрішня організація роботи служби УП, якість взаємодії служби з персоналом.

Для зовнішньої оцінки діяльності служби УП можна використовувати такі критерії та показники, як: доступність послуг, відкритість і прозорість діяльності служби, ефективність управлінської діяльності, чутливість до потреб споживачів, участь і партнерство. Безумовно, дослідження за кожним показником необхідно продовжувати і розширювати, визначати конкретні методики розрахунку та періодичність їх застосування за кожним критерієм з оцінки діяльності служби УП.

Постійність проведення такої роботи є власне моніторингом його ефективності, якості та результативності реалізації кадрової політики в органах влади, а також добору, використання та розвитку персоналу. Впровадження в практику цього підходу дозволяє не тільки детально визначити зміст роботи служби УП, оцінити її ефективність і результативність, а й у динаміці відстежувати якість виконання, обґрунтованість і доцільність прийнятих рішень, забезпечити результативне виявлення відхилень від запланованого та усувати неприйнятні дії, забезпечити від необґрунтованих і неефективних витрат, формувати раціональну взаємодію зі споживачами та замовниками послуг.

## РОЗДІЛ 3

### СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **3.1. Удосконалення структурно-функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління**

В умовах реформування системи державного управління України особливого значення набуває питання якості та ефективності організації УП у системі державного управління. Наразі більшість органів влади через систематичне скорочення чисельності та постійну реорганізацію структур неспроможні виконувати весь визначений законодавством перелік робіт та функцій, не враховуються фактичні витрати, часові, організаційні, матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні ресурси, необхідні для якісного виконання передбачених законодавством робіт. Як наслідок, організаційні структури органів влади України гальмують процес виконання функцій. Ці факти ще більше підкреслюють важливість і необхідність впровадження в роботу органу менеджменту організаційного розвитку.

Для забезпечення вироблення ефективної державної політики, реального розвитку держави, регіонів і громад органи влади мають переглянути власні трансформаційні підходи, механізми і технології впливу на об'єкти управління.

Згідно з визначенням Програми розвитку ООН, організаційний розвиток – це цілісний процес запланованих змін, спрямованих на підвищення загальної ефективності організації за рахунок глибшого узгодження ключових компонентів роботи, таких як зовнішнє середовище, місія, лідерство, культура, структура, система інформації та винагороди, а також практика та процедури роботи [53, с. 10].

Метою організаційного розвитку є не тільки посилення здатності організації працювати з існуючими проблемами або їх вирішувати. Цей розвиток базується на змінах, які відбуваються в цінностях, організаційній культурі, організаційному кліматі, організаційній поведінці, організаційній взаємодії тощо. Таким чином, організаційний розвиток зміцнює здатність організації реагувати на виклики в майбутньому.

Її практична реалізація відбувається через низку організаційних змін цілей, функцій, прийомів і технологій організації управління, діяльності, надання послуг тощо. Організаційні зміни неможливо здійснити раптово, без глибокої та всебічної попередньої роботи спеціалістів різного профілю за задалегідь складеними програмами та комплексом обґрунтованих заходів.

Тому забезпечення організаційного розвитку органу влади є не лише завданням служби УП – це завдання керівництва та апарату органу, які повинні сформувавши теоретичне уявлення (модель), щоб орган влади був раціонально побудований і ефективно функціонував із такими організаційними характеристиками як культура, технології, діяльність, відносини. Стратегія розвитку державного управління якраз і є планом практичного розвитку цієї моделі, а стратегія розвитку персоналу має бути її невід'ємною частиною. Важливо зазначити, що лише такий підхід може забезпечити стабільність, прогнозованість та керованість розвитку, тому має застосовуватися в усіх структурах держави та системи публічного управління загалом. В іншому випадку реорганізація органів, зміни в їх структурі, підготовці та використанні персоналу задовольняють лише оперативні цілі, не враховуватимуть майбутні зміни у функціях і технологіях роботи, а також не дозволять працівникам задалегідь оволодіти необхідними компетенціями.

Для забезпечення управління організаційним розвитком у структурі кожного публічного органу влади необхідно утворити відповідні підрозділи (або запровадити посаду експерта), які розроблятимуть та контролюватимуть реалізацію стратегії його розвитку (в т.ч. стратегія розвитку персоналу), яка враховуватиме перспективи розвитку самого публічного органу влади, а

також заходи, спрямовані на практичну реалізацію державної та регіональної стратегії. Спеціалісти цих підрозділів мають бути своєрідними носіями змін в уряді, які опікуватимуться розробкою та узгодженням цілей стратегій, досліджуватимуть інтереси, потреби та тенденції цих змін, відстежуватимуть зміни, що відбуваються, розроблятимуть методичний інструментарій майбутніх перетворень, оцінюватимуть результати реформ, розроблятимуть заходи щодо їх корекції тощо.

Крім того, важливим є вдосконалення підходів до аналізу структурно-функціонального забезпечення дій публічних органів влади та формування їх організаційної культури. Для цього пропонується застосувати таку послідовність етапів:

— визначення інтересів, потреб розвитку та усвідомлення провідних цінностей серед керівництва держави, персоналу, споживачів, партнерів;

— з'ясування умов реалізації інтересів, потреб, визнання протиріч, а також факторів їх примирення, дослідження умов, за яких культурні цінності полегшуватимуть чи ускладнюватимуть досягнення стратегічних цілей організації;

— формування моделі майбутнього публічного управління відповідно до цілей і завдань національної стратегії розвитку, стратегії розвитку галузі, регіону чи громади, інтересів, потреб, цінностей, пріоритетів, орієнтирів, призначених для підтримки довгострокової організаційної стратегії;

— формування та прийняття стратегії розвитку органів і підрозділів за ключовими напрямками діяльності (розвиток персоналу, організаційна культура, організаційна структура тощо), визначення ступеня їх взаємозалежності та послідовності завдань, які вони виконують;

— визначення мети діяльності органу в цілому, кожного організаційного підрозділу, за кожним напрямом розвитку, визначеним стратегією як пріоритетний;

— аналіз та взаємоузгодження цілей органів публічного управління зі стратегіями розвитку держави, регіону, галузі та між собою, оцінка наявного

ступеня узгодженості сформованої організаційної культури органів публічного управління та прийнятих стратегій, спрямованих на його розвиток;

— проведення аналізу функціонального забезпечення діяльності органу влади та його організаційної культури, визначення ефективності системи планування, мотивації та контролю результатів;

— уточнення завдань і функцій органу та його підрозділів відповідно до цілей діяльності та розвитку, здійснення раціонального та ефективного розподілу праці в ньому, формування демократичного стилю керівництва, створення умов для залучення працівників до управління;

— внесення змін до положень про орган влади, його організаційні підрозділи, уточнення провідних цінностей персоналу, пов'язування з ними норм кодексу корпоративної культури органу, правил етичної поведінки, форм мотивації тощо;

— аналіз організаційних можливостей структури органу щодо забезпечення виконання зазначених і нових функцій, дослідження впливу поведінки працівників на здатність до створення позитивного іміджу органу, формування зворотного зв'язку, партнерських стосунків, досягнення результату;

— вдосконалення структури та організаційно-управлінської культури в органі;

— моніторинг ефективності внесених змін, коригування прийнятих рішень.

За результатами такого комплексу досліджень може бути сформована програма заходів щодо вдосконалення діяльності органу влади, яка буде спрямована на забезпечення ефективності та результативності роботи. Крім того, подальші зміни в структурі та організаційній культурі відбуватимуться на основі детального вивчення якості реалізації функцій управління, відповідності сформованих цінностей і настанов бажаним, вивчення їх відповідності цілям і завданням стратегій розвитку держави, регіону, громади

та персоналу; і впровадження їх у практику роботи відбудеться лише після коригування всіх нормативних актів, що регламентують роботу органів влади та їх структурних підрозділів.

Проте для забезпечення організаційного розвитку синергетичний ефект від умілого поєднання набутого позитивного досвіду організації, функціонування та управління в публічному органі та використання наявних умінь і навичок його працівників у певних нових напрямках розвитку є синергетичним.

Ефективне функціонування та розвиток органів публічного управління із застосуванням інновацій, системною кадровою модернізацією можливі лише тоді, коли нові кадри за освітою, професійними якостями та творчими здібностями перевершуватимуть своїх попередників, а організаційні зміни дозволять підвищити результативність та ефективність роботи. На жаль, ця вимога не завжди виконується, тому в період активного реформування системи управління надзвичайно важливо подбати про збереження висококваліфікованих спеціалістів в органах влади, забезпечити безперервність і послідовність змін, що відбуваються в їх діяльності, планувати розвиток кадрового потенціалу, тобто приділяти значну увагу розвитку інституційної пам'яті. Відповідно до словника, інституційна пам'ять – це сукупність фактів, концепцій, досвіду та знань, що належать групі людей, що вимагає постійної передачі цих знань між членами цієї групи. Формування моделі інституційної пам'яті з орієнтацією на цілі та завдання, які стоять перед владою, відбувається в процесі управління перетворенням імпліцитного знання в експліцитне, формалізацією та використанням, що особливо важливо для розвитку інноваційної діяльності будь-якої організації.

Плануючи зміни, важливо визначити, наскільки вони відповідають уже виробленим підходам до організації роботи органів влади, досвіду та кваліфікації працівників, традиціям у колективах. Саме працівники кадрових служб разом із керівництвом органів влади мають дбати та створювати умови для збереження та розвитку інституційної пам'яті. Цього можна досягти

шляхом залучення персоналу до ефективного планування та реалізації змін, надання можливостей для навчання для вдосконалення робочих навичок та кар'єрного зростання, розвитку згуртованості команди у вирішенні спільних завдань, віри у зміни на краще.

Крім того, слід враховувати, що динамічні зміни, які відбуваються в системі публічного управління в Україні, часті реорганізації та збільшення кількості виконуваних службовцями функцій, творчий характер роботи, перехід до сервісної моделі організації публічно-управлінської діяльності, що призводить до необхідності постійного спілкування з користувачами послуг та прийняття нестандартних рішень, високий ступінь відповідальності, який покладається на персонал публічних органів влади – призводять до значного психоемоційного перевантаження працівників та представляють загрозу емоційного вигорання.

29 травня 2019 р. Всесвітня організація охорони здоров'я вперше зафіксувала синдром емоційного вигорання у Міжнародній класифікації хвороб і визначила його як фізичне та розумове виснаження внаслідок хронічного стресу, пов'язаного з роботою. Симптоми цього захворювання включають: відчуття втрати енергії або виснаження; підвищену психологічну дистанцію від роботи, почуття негативізму або цинізму, пов'язані з роботою; зниження професійної ефективності [57].

Враховуючи особливо відповідальні завдання, які стоять перед державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, наявні в них значні ресурси, необхідність забезпечення безпеки громадян та можливість прийняття рішень щодо застосування різних видів впливу, в тому числі примусового, надзвичайно важливо, щоб була постійна увага до їх психоемоційного стану. З цією метою в службах УП органів влади доцільно утворити підрозділи психологічного супроводу або запровадити посаду психолога з метою піклування про збереження психофізіологічного здоров'я працівників, покращення психологічного клімату в колективах, проведення дослідження індивідуально-психологічних

особливостей працівників, їх уподобань, здібностей, мотивів, виявлення здатності до оволодіння новими видами діяльності, розвитку стресостійкості, організації заходів, спрямованих на попередження емоційного вигорання тощо. Це дозволить значно підвищити ефективність, якість і ефективності роботи персоналу органів влади та сприяти прогнозуванню та уникненню ризиків у процесі їх функціонування та реформування.

Тому для практичної реалізації всіх цих напрямів діяльності в кожному публічному органі влади, який нараховує не менше 10 осіб, необхідно ввести посаду не одного спеціаліста з кадрів, який, крім функції УП, виконує ще й ряд інших, а також утворити окремий структурний підрозділ (наприклад, сектор). Чисельність працівників такого підрозділу повинна бути не менше 2 осіб. До нього слід віднести: фахівця з організаційних змін-аналітика-менеджера-економіста та спеціаліста з управління персоналом-юриста-психолога-соціолога.

А в структурі служби УП органів публічної влади доцільно створити відділи в рамках сектору: організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом; набору і використання персоналу; оцінки персоналу; облікового та інформаційно-аналітичного забезпечення персоналу; психологічної підтримки та мотивації персоналу; заробітної плати (рис. 3.1).

Ці підрозділи рекомендовано об'єднати у такі напрями діяльності:

— сектор організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом, завданням якого буде розробка разом з керівництвом органу стратегії розвитку персоналу, програм його впровадження; участь у проведенні структурно-функціонального аналізу роботи відділів і служб органу, розробленні та оновленні положень та робочих інструкцій; визначення нових або перспективних компетенцій, яких має набути персонал відповідно до орієнтирів стратегії розвитку, появи нових функцій, введення нових робочих місць, тенденцій розвитку ринку праці та вимог до спеціалістів у сфері публічного управління та адміністрування; здійснення моніторингу змін показників розвитку органів і служб; планування персоналу

та аналіз потреб його розвитку; підготовка програм кар'єрного розвитку та навчання персоналу; вивчення впливу цінностей на реалізацію стратегічних і поточних цілей, підготовка заходів щодо їх коригування тощо;



Рис. 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення структури служби УП органів публічної влади

— сектор зайнятості та використання персоналу здійснюватиме поточне кадрове планування, відбір кандидатів на вакантні посади, організацію та проведення тендерів, навчання та адаптацію працівників; підготовка кадрової документації з питань прийому, розстановки, звільнення зі служби, інших документів, пов'язаних із здійсненням соціально-трудова відносин, укладення (продовження) угод, облаштування робочих місць; забезпечення охорони праці тощо;

— відділ оцінки персоналу братиме участь в організації, проведенні та аналізі результатів атестації та щорічної оцінки працівників; створенні програм підвищення їх компетенцій; розробці системи мотивації праці, системи оцінювання; аналізуванні ефективності використання сучасних методів і технологій роботи; визначенні інтенсивності роботи, ефективності використання кадрового потенціалу працівників; контролюванні

ефективності діяльності персоналу; вивченні ефективності кар'єрних переміщень працівників; проведення службових перевірок тощо;

— сектор бухгалтерського обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення персоналу здійснюватиме кадровий облік, вивчатиме якісні та кількісні характеристики персоналу, здійснюватиме їх моніторинг, готуватиме державну статистичну звітність з цих питань, працюватиме над створенням сучасної інформаційної бази, її постійним оновленням та обслуговування тощо;

— сектор психологічної підтримки та мотивації персоналу буде займатися збереженням психофізіологічного та психоемоційного здоров'я персоналу; перевіркою дієвості системи стимулювання в органах управління; розвитком організаційної культури, соціально-психологічного клімату в колективі; розвитком стресостійкості, профілактикою емоційного вигорання, розв'язуванням конфліктів; профорієнтацією тощо;

— сектор праці аналізує трудові процеси в публічних органах, встановлює стандарти обслуговування споживачів, розробляє штатний розклад, планує інвестиції в персонал, в його навчання та розвиток, висвітлює ефективність його використання, бере участь у формуванні систем мотивації тощо.

Аналіз підходів до вдосконалення структурно-функціонального розвитку служби УП органів публічної влади України свідчить про розширення напрямів діяльності служби. Нажаль, реального покращення роботи в службах не відбувається внаслідок скорочення (оптимізації) штату, розширення функцій, реалізація яких вимагає володіння новими компетентностями та спеціальними знаннями у сфері соціології, психології.

### 3.2. Цифровізація управління персоналом у публічному управлінні

Широке впровадження та постійний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій має значний вплив на всі сфери суспільних відносин, включаючи процеси управління та взаємодії зі споживачами в публічному та непублічному секторах.

Інтеграція сучасних цифрових технологічних рішень змінює всі аспекти сучасного життя, включаючи основні принципи управлінської роботи. Перехід від державного до публічного управління, від бюрократичної організації до сервісної держави, стрімке старіння професійних компетенцій створює потребу у підвищенні ефективності, результативності, кваліфікації та навичок посадових осіб, відібраних службою УП.

Одним із основних напрямів модернізації публічної служби України сьогодні є реформування її СУП. У Законі України «Про державну службу» [43] окремо виділено функцію УП державних органів. В сучасних умовах системних реформ в Україні таке розмежування пов'язане із наскрізним змістом функцій УП для органів публічної влади. Без кадрового потенціалу, його експертизи будь-які реформи неефективні.

Головною метою УП у сфері публічного управління є забезпечення органів управління необхідними кадрами, підтримка та розвиток на високому рівні їх кваліфікації, професіоналізму та компетентності, створення системи оцінювання, мотивації, стимулювання та інші необхідні умови для ефективної, результативної та якісної роботи. Тому для керівників державних органів та органів місцевого самоврядування розробка та впровадження ефективної СУП стає одним із найбільш актуальних і ключових завдань, у вирішенні якого цифрові технології відіграють вирішальну роль.

Цифрова трансформація суспільства в цілому веде до трансформації в усіх сферах людського життя. Змінюється все, починаючи від самосвідомості і закінчуючи методами отримання інформації з оточуючого середовища. У

відповідь на глобальну трансформацію суспільства в епоху цифровізації має змінитися і сфера УП.

З'ясуємо сутність концепції цифровізації УП в органах публічної влади. Цифрова трансформація вважається ключовим трендом, характерним для різних галузей і секторів економіки та соціальної сфери. Стратегії цифрової трансформації часто спрямовані на зміну продуктів, процесів, організації діяльності (включаючи управління) на основі застосування інноваційних технологій, а також створення нових можливостей для взаємодії зі споживачами та задоволення їх потреб.

Цифрова трансформація – це переосмислення способів організації роботи співробітників для їх ефективної взаємодії з клієнтами за допомогою сучасних технологій та аналізу даних. Цифрова трансформація в УП у широкому розумінні цього слова – це створення комфортного цифрового середовища в організації та зниження бюрократизації основних процесів УП. Цифрова трансформація передбачає якісну зміну всієї моделі управління, починаючи від стратегії і закінчуючи цифровізацією виробничих процесів.

Цифровізація розглядається на двох рівнях. У вузькому розумінні слова – це перетворення інформації в цифрову форму, що в більшості випадків призводить до скорочення витрат на обробку даних, створення нових можливостей тощо. Цифровізація в широкому сенсі слова – це тренд ефективного глобального розвитку, який охоплює виробництво, торгівлю, науку, суспільство та повсякденне життя людей. Діджиталізація, або цифровізація, – це перехід компаній на електронні майданчики. Діджиталізація часто ототожнюється з автоматизацією, що означає перенесення бізнес-процесів в електронні системи для зберігання та обміну даними у форматі, зручному для компанії.

Як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі цифрова трансформація в публічному секторі оцінюється насамперед з точки зору трансформації процесів надання публічних послуг. Водночас не враховуються можливості використання цифрових технологій для реалізації інших видів функцій

держави та власне для цілей публічного управління, зокрема визначення, планування, моніторингу та оцінки управлінських рішень і державної політики.

Ми вважаємо, що процеси модернізації, які сьогодні відбуваються в УП в публічному управлінні, підпадають під визначення самого процесу цифровізації. Під цифровізацією УП в органах публічної влади ми матимемо на увазі перехід органів публічної влади на цифрові платформи УП.

Діджиталізація в УП – це не просто накопичення великої кількості даних, а головне – поява нових способів їх обробки. У результаті змінюються процеси та методи прийняття рішень на основі цих даних. Завдяки програмам для автоматизованої обробки даних значно легше вести особисті справи співробітників, складати звіти, спрощується збір інформації та знижується ймовірність помилок.

Спеціалізоване програмне забезпечення для підтримки процесу УП, яке нещодавно з'явилося на ринку, реагуючи на реальні потреби організацій у зв'язку з цифровою трансформацією, можна розділити на дві категорії:

- 1) Інтернет-технології (сайти компаній, електронна пошта, соціальні мережі, професійні спільноти, програми обміну миттєвими повідомленнями);
- 2) спеціалізоване програмне забезпечення (довідково-правові та експертні системи, спеціалізовані комплексні програми, ERP-системи).

Ринок ІТ-технологій дуже чутливо реагує на потреби, які виникають у процесі цифрової трансформації УП. Розробляються програми для HR та рекрутерів. Необхідність попереднього тестування майбутніх фахівців, оцінки їх знань, умінь, навичок та інших кваліфікацій з метою відбору найкращого кандидата на вакантну посаду робить HR-програмне забезпечення для перевірки навичок найбільш бажаним і актуальним. Переважна більшість керівників вважають, що цифровізація HR-процесів призводить до підвищення якості роботи відділу УП. Більшість великих компаній використовують системи відстеження кандидатів Applicant Tracking

Systems або ATS. У якості прикладів можемо навести платформи: Hurma, SurveyMonkey, Workable, BreezyHR, Beamery, BambooHR.

Цифровізація не тільки призводить до створення нових інформаційних середовищ і продуктів для спрощення роботи відділів УП і рекрутерів, а й змінює форми зайнятості. У робочій сфері намічаються певні тенденції. Виникають нові моделі організації праці людей, такі як: «аутсорсинг», «фріланс», «е-ланс» і «коворкінг», «краудсорсинг» та інші. Не оминають ці тенденції і публічний сектор.

Проте існують певні труднощі та ризики у використанні запропонованих продуктів та нових моделей працевлаштування на публічній службі. Серед них – витік інформації. Це одна з найважливіших проблем безпеки установи, в тому числі кадрової. Нові цифрові рішення при впровадженні можуть істотно збільшити ризики витоку інформації, особливо у сфері зберігання персональних даних і роботи з конфіденційною інформацією. Це означає, що використання існуючих ринкових продуктів для HR можливе лише за умови забезпечення належного рівня безпеки.

Також слід зазначити, що ІТ-рішення, які пропонуються на ринку HRM, не є безкоштовними. Широкофункціональні продукти є відносно дорогими як для початкової покупки, так і для обслуговування та оновлення. Не кожна бюджетна установа може дозволити собі такий продукт на свій розсуд.

Крім того, широкий асортимент продуктів у різних публічних установах не забезпечує універсального стандарту використання даних усіма органами влади.

Тому держава, відповідаючи на виклики технологічної епохи для реалізації конкретних професійних завдань УП органів публічного управління, розпочала розробку та впровадження інформаційної системи управління персоналом (ІСУП) в публічних органах України. Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, про що свідчить міжнародний досвід Ірландії,

Австралії, США тощо. Ця система за своєю суттю схожа на систему ProZorro лише у сфері HR на публічній службі.

1 грудня 2017 р. КМУ прийняв відповідне розпорядження № 844-р «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління персоналом в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації». У концепції було виділено мету впровадження HRMIS: створення умов для відкритого, прозорого та ефективного державного управління з використанням найсучасніших інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено напрями, механізми та умови впровадження ефективної інформаційної системи [52].

Внесення до системи всіх даних про публічних службовців дозволить органам влади працювати в єдиній інформаційній системі, яка об'єднає інформацію про структуру та список працівників, робочі місця, особові справи публічних службовців, нарахування та заробітну плату, відпустки, кар'єрні досягнення, професійну компетентність і підготовку.

Інформаційна система забезпечує функціонування модулів, пов'язаних із заробітною платою, фінансовою аналітикою, порядком оголошення конкурсу на заміщення вакантних посад та внутрішнього переведення, має широкий набір інструментів для роботи з персоналом та ведення особових справ. Це також дозволить ефективно залучати кандидатів на посади публічних службовців.

Впровадження інформаційної системи має вирішити наявні проблеми цифровізації УП у публічному управлінні, вивільнити час та достатньо великий людський ресурс, задіяний у паперовому кадровому діловодстві.

Керівництво значною мірою відповідає за стратегію інформатизації (оцифрування) установи. Нами систематизовано процес впровадження нових автоматизованих інформаційних систем і технологій в органах влади. Цей перелік міститиме низку простих за своєю суттю, але складних за змістом етапів, рекомендованих до виконання:

- 1) визначення мети цифровізації;

- 2) чітка постановка завдання: визначити перелік проблем, які повинні вирішити нові технології, описати в цифрах очікуваний ефект від впровадження інформаційних технологій;
- 3) визначення кола відповідальних за комп'ютеризацію з чітким розподілом повноважень;
- 4) визначення типу технологій, необхідних для впровадження, відповідно до мети, завдань і проблем, що вирішуються;
- 5) визначення переліку та обсягів ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), необхідних для цифровізації;
- 6) визначення внутрішньо організаційних етапів і термінів їх реалізації;
- 7) розробка системи критеріїв для організації, яка здійснюватиме розгортання нового програмного забезпечення в органі влади, аналіз потенційних постачальників за критеріями;
- 8) якщо є можливість – аналіз фактичного досвіду інших установ щодо впровадження подібних інформаційних технологій;
- 9) укладення з компанією-виконавцем договору про підтримку та обслуговування системи після введення її в експлуатацію;
- 10) проведення навчання співробітників: керівництво повинно відразу врахувати, що у зв'язку з навчанням співробітників можуть виникнути фінансові витрати, і не варто надмірно покладатися на самоосвіту співробітників.

Впровадження системи HRMIS є окремим випадком впровадження цифрового рішення для відділу кадрів, і згодом для роботи з цифровою системою необхідно буде підключити всі органи влади. На сьогодні HRMIS вже впроваджено в 76 публічних органах України. Процес впровадження СУП в публічних органах контролює Нацагентство з питань державної служби, яке 16 січня 2021 р. затвердило положення, що регулює функціонування системи HRMIS та створює правові умови для подальшого впровадження системи в органах публічного управління.

Інформаційно-методичні матеріали щодо функціонування інформаційної системи УП в публічних органах також розміщені в розділі «Про HRMIS» на офіційному веб-сайті підсистеми інформаційної системи УП в публічних органах «Публічний портал» посилання: <https://public.nads.gov.ua> [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Текст>].

Відповідно, керівники органів влади всіх галузей мають правові умови, методичні рекомендації щодо вдосконалення процесу цифровізації УП у відповідній установі. Однак наявність цифрового продукту та його фізичне налаштування у відповідних органах не гарантує автоматичного негайного ефективного використання. Впровадження системи потребує величезної навчально-роз'яснювальної роботи.

Перш за все, необхідно навчити чиновників користуватися системою, пояснити її можливості та переваги. Це означає, що ще одним важливим завданням керівництва є організація навчання працівників. Завдяки цифровізації в будь-якій організації також можна організувати процес дистанційного навчання співробітників у віртуальному середовищі.

Дискусійним залишається питання повного переведення УП на ідеальні і невтомні машинні системи. Якщо комп'ютери повністю замінять кадрові служби, то буде досягнутий протилежний результат: людина, повністю позбавлена людського спілкування, буде все менше задоволена і її залученість у роботу зменшиться. Статистика показує, що стрімка цифровізація всіх сфер життя невблаганно призводить до зростання психічних захворювань, депресії та інших розладів.

На нашу думку, впровадження цифрової трансформації має мати свою «золоту середину». Кожен працівник і публічний службовець потребують людської уваги, доброго слова, підтримки, участі в ефективній роботі – їх не замінить жодна сучасна електронна система. Дійсно перспективні компанії витрачають енергію та значні фінансові ресурси, щоб об'єднати співробітників із різних регіонів і провести очне навчання замість дистанційного. Потрібно, щоб люди спілкувалися з людьми, запитували

живих наставників, а не комп'ютерних ботів, щоб працівники відчували турботу та увагу, жили у взаємодії, дискутували, сперечалися, доводили, приймали рішення згуртованою командою, що значно підвищує якість роботи та результати.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень визначено, що головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та ефективного використання кадрів, усіх трудових ресурсів України. Свою практичну реалізацію кадрова політика держави та організації знаходить у здійсненні функцій управління персоналом. Акцентовано увагу на понятті «управління персоналом» - цілеспрямованій діяльності керівників і спеціалістів підрозділів СУП, яка включає розробку організаційного менеджменту, концепції і стратегії кадрової політики, а також принципів і методів УП організації.

Визначено структуру системи УП у сфері публічної служби, яка включає основні складові: організаційну структуру УП публічної служби; система роботи з кадрами публічної служби; нормативну базу УП; інформаційно-методичне забезпечення СУП; методи УП на публічній службі. Досліджено нормативно-правове забезпечення СУП органу публічної влади, основні завдання, принципи, методи.

Висвітлено основні проблеми УП у сфері публічної служби: відсутність чіткого розподілу політико-адміністративних завдань, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрного просування, відсутність єдиних критеріїв оцінювання та мотивації. З метою формування ефективної державної політики розвитку персоналу пропонується створити кадрові служби, які здійснюватимуть управління організацією, створити банк даних про психологічні типи працівників; розробити новий механізм мотивації, який забезпечить бажання публічних службовців постійно оновлювати свої професійні знання, уміння та навички.

Послідовна зміна концепцій управління у сфері праці призвела до еволюції типів УП: від пасивного до реактивного, а потім до стратегічної системи управління людськими ресурсами. Моделі УП нерозривно пов'язані

з основними теоретичними концепціями УП, зокрема з американською, японською та західноєвропейською моделями, що свідчить про масштабний зарубіжний досвід УП. Практичне застосування його до реальних соціально-економічних умов України – це поєднання українського та зарубіжного досвіду, із застереженням, що в Україні склалися певні традиції, свій позитивний досвід УП, а тому є найбільш прийнятним у сфері УП в державних органах.

Кадровий потенціал є формулою успіху реформування публічної служби. Кожна складова системи УП, зокрема: набір, оцінка, навчання, облік персоналу, заробітна плата та мотивація, має постійно змінюватися, усуваючи стереотипи. Сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері УП не відповідає вимогам держави, її європейському вибору, європейським стандартам належного публічного управління, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних систем і технологій. З метою підвищення ефективності реформування публічної служби доцільно концептуально змінити роль та підхід до діяльності служб УП. Для цього вкрай необхідні ефективна комунікація, якісна методологія, фінансова та консультаційна підтримка, усі сучасні інструменти УП для впровадження відповідних змін.

Кадрове забезпечення органів виконавчої влади та місцевого самоврядування включає комплекс реалізованих на практиці багатопланових заходів (організаційних, економічних, виховних, соціально-психологічних) на різних етапах кадрової діяльності: від формування кадрового резерву до підбору посад, стимулювання ефективної роботи працівників, встановлення професійних покарань та звільнення. Компетентність і ставлення кожного працівника до своєї справи є одним із найважливіших внутрішніх чинників ефективності діяльності органів публічної влади. Стратегічним завданням підвищення ефективності публічного управління є застосування в його діяльності методів управління персоналом, підвищення рівня професійної компетентності працівників, формування корпоративної культури.

Аналіз підходів до вдосконалення структурно-функціонального забезпечення служб УП державних органів України свідчить про розширення сфери діяльності служби, водночас організаційні можливості органів щодо забезпечення реального впровадження інновацій є недостатньо врахованими. Реальне покращення роботи в службах не відбувається за рахунок постійного скорочення (оптимізації) персоналу, розширення функцій, реалізація яких потребує набуття нових навичок або спеціальних знань у різних галузях. Це призводить до невідповідності кількості та обсягу обов'язків і функцій служби УП її структурній структурі та чисельності працівників.

Наголошено на необхідності включення до структури служб УП відділу організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом як основного підрозділу з контролю за формуванням та впровадженням запланованих організаційних змін, моніторингу їх якості та ефективності, забезпечення підвищення кваліфікації.

У вітчизняній науці та практиці управління перевага надається підходу, що ґрунтується на особистісній оцінці професійних характеристик публічних службовців, дослідженні якості, ефективності та результативності діяльності служб УП державних органів. Частково це пов'язано з тим, що основні документи, що регламентують процеси формування та організації діяльності державних органів, у тому числі їх служб УП, не вимагають чіткого визначення та формулювання мети їх діяльності, що визначає їх місце в організаційній структурі системи управління, змісті роботи, методі та визначає її форми. Відсутність мети не дозволяє визначити реальну результативність діяльності, оцінити її якість та ефективність.

Запропоновано, що метою діяльності служб УП державних органів є забезпечення якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу працівників відповідно до цілей діяльності державного органу та стратегії розвитку. Для оцінки рівня її досягнення необхідно залучати як надавачів послуг у сфері кадрів (службових працівників), так і споживачів

їхніх послуг, до яких пропонується віднести працівників органу в цілому, вище керівництво, представників взаємодіючих органів влади, громадськість.

Цифрова трансформація у сфері УП ще не є революційною. Справжньою революцією вона стане тільки тоді, коли всією повсякденною роботою керуватиме штучний інтелект, і будь-які документи – копії трудових книжок, лікарняних, довідки з роботи тощо – працівник зможе отримати, не звертаючись до відділу кадрів, а йдучи на сторінку в «особистому кабінеті» або взагалі в додатку для смартфона. HR-спеціаліст розроблятиме та реалізовуватиме проекти із залучення працівників, навчання та розвитку, реалізовуватиме стратегію та займатиметься творчістю. І система HRMIS створена, щоб зробити таку революцію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Професіонал, 2004. 304 с.
3. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. №2. 2013. С. 20-25
4. В Україні запрацює освітня програма з управління молодіжною політикою / Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2416293-v-ukraini-zapracue-osvitna-programa-zupravlinna-molodiznou-politikou.html>
5. Віноградська О.М., Віноградська Н.С., Шевченко В.С., Менеджмент: Навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 “Економіка і підприємництво” Харків: ХНАМГ, 2008.160 с.
6. Воронкова В. Менеджмент у державних організаціях. К.: ВД “Професіонал”, 2004. 192 с.
7. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов ОМ. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. К. Професіонал. 2006. 576 с.
8. Вплив економічних чинників на протидію корупції / Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: [https://old.nazk.gov.ua/sites/default/files/docs/nazk\\_les/doslidzhennya/14.pdf](https://old.nazk.gov.ua/sites/default/files/docs/nazk_les/doslidzhennya/14.pdf)
9. Гошко А. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування: монографія. К.: Соборна Україна, 1998. 380 с.
10. Григор’єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2015. № 5. С. 32–34.
11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198. 2. Жук Н. Б. Державна кадрова політика [Електронний ресурс] / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. – Режим доступу:

<http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>

12. Гучко М. М. Формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій [Електронний ресурс] / М. М. Гучко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. - 2022. - Т. 33(72), № 1. - С. 40-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2022\\_33\(72\)\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_1_10)
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 398 с.
14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [та ін.]. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
15. Дацій О. І. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади [Електронний ресурс] / О. І. Дацій, Г. М. Авербух // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 17. - С. 71-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2021\\_17\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_17_14)
16. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк та ін. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
17. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схем. / за заг. ред. Г. С. Одінцової. Харків : ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
18. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80>
19. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2003. 236 с.
20. Жук Н. Б. Державна кадрова політика [Електронний ресурс] / Н. Б. Жук // Державний архів Львівської області. – Режим доступу:

<http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>

21. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 16(205). - С. 116-120.
22. Іжа М. М., Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: досвід наукового супроводження. Вісник державної служби України. 2009. № 1. С. 52–57.
23. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2010.
24. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади [Електронний ресурс] / О. Кіпішинова, Л. Сметаніна // Актуальні проблеми державного управління. - 2021. - Вип. 3. - С. 202-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2021\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_34)
25. Климчук А.О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 6, частина 1. 2016. С. 162-165
26. Козак К. Б. Сталий розвиток об'єднаних територіальних громад: адаптивні інструменти управління персоналом [Електронний ресурс] / К. Б. Козак, О. В. Ніколюк, Б. В. Мироненко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. - 2021. - № 1. - С. 92-104. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2021_1_11)
27. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
28. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.

29. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. 2014. - №7 (170). – С.135-138.
30. Мартинець В. В. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації [Електронний ресурс] / В. В. Мартинець, М. Д. Шеремет // Економіка та держава. - 2021. - № 7. - С. 90-94. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_7\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_7_17)
31. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
32. Набока Л. В. Структурно-функціональне забезпечення реалізації державно-управлінських відносин на територіальному рівні : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01. Харків, 2008. 252 с.
33. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013.
34. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: матеріали наук.-практ. конф. У 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2001. Т. 1. С. 183 – 186.
35. Організація кадрової роботи : конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2013. 142 с.
36. Оргієць О. Інституційна пам'ять: основні етапи розвитку наукової думки. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 4. С. 36–42.
37. Оргієць О. М. Розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади Великобританії. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 1–7.
38. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 246 с.

39. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підруч. К.: Вид-во КНЕУ, 2000. 528 с.
40. Польова В. В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 390–396.
41. Привалова Н. В. Щодо проблем моніторингу персоналу державного управління та шляхів її вирішення. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2016. Вип. 19. С. 117–130.
42. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії та підходи до оцінювання. Теорія та практика державного управління. 2006. Вип. 3 (15). С. 139–146.
43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
44. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
45. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В” : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2017 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0237859-17>
46. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.04.2019 р. № 80-19. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v\\_080859-19?lang=ru](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19?lang=ru)
47. Про затвердження Типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних

- органів виконавчої влади, на 2019 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1030-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1030-2018-%D1%80>
48. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 року № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>
49. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/640-2017-%D0%BF>
50. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
51. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
52. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua)
53. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження КМУ від 27.12.2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>
54. Проценко Т. Критерії оцінки управлінської діяльності органів виконавчої влади в регіоні. Управління сучасним містом. 2001. № 7/9 (3). С. 18–22.
55. Регіональна виконавча влада України: історія і сучасність / [Н. Р. Нижник, В. С. Калиновський, В. І. Тимцуник та ін.]; за заг. ред. В. В. Рибачка та ін. Київ: Секретаріат Кабінету Міністрів України, 2007. 409 с.

56. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
57. Синдром емоційного вигорання офіційно визнали хворобою. PLATFOR.MA : вебсайт. URL: <https://platfor.ma/syndrom-emotsijnogo-vygorannya-ofitsijno-vyznaly-hvoroboju/>
58. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект) : кол. моногр. / за заг. ред. О. Д. Гудзинського. К.: Аграр Медіа Груп, 2012. 771 с.
59. Сопілко І. М. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі [Електронний ресурс] / І. М. Сопілко, В. О. Крутась // Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. - 2022. - № 1. - С. 85-90. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau\\_2022\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2022_1_14)
60. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. К.: НАДУ, 2012. 260 с.
61. Стещенко Н.О. Еволюція теорій управління і мотивації персоналу як загальносвітовий процес. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 22. С. 241-244
62. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. С.95-98.
63. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. К.: НАДУ, 2013. 52 с.
64. Тейлор Ф. Научная организация труда. М.: НКПС Транспечать, 1925. 276 с.
65. Тейлор Ф. Принципы научного управления. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.

66. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capitaltrends-2018.html>
67. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи: [монографія] / В. В. Корженко, Г. С. Одінцева, Н. М. Мельтюхова та ін.; за заг. ред. В. В. Корженка. Харків: Магістр, 2014. 216 с.
68. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. 256 с.
69. 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.
70. Файоль А. Общее и промышленное управление. / науч. ред. Е.А. Кочергина. М.: Контролинг, 1992. 112 с.
71. Федорчак О. Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників. Науковий вісник. 2012. Вип. 10. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik10/fail/Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik10/fail/Fedorchak.pdf)
72. Фесенко В. О. Поняття та класифікація кадрових ризиків в системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / В. О. Фесенко. // Демократичне врядування. - 2021. - Вип. 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2021\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_17)
73. Чемерис А. О., Артрим І. І., Рудніцька Р. М. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях : монографія. Львів : ЛРІДУ, 2005. 296 с.
74. Яшина Ю. В. Етапи професійного становлення державних службовців. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 4 (31). С. 413–419.

**Виконала:**

студентка магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
галузі знань 28 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Підпис

О.В. Лукомська

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.держ. упр., доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Підпис

І.Б. Ковтун

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ. упр., доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Підпис

Е.В. Щепанський

Ініціали, прізвище