

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Управління людськими ресурсами в публічній службі

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

Валійон Максиміліан Васильович

Науковий керівник:

к.держ.упр. доцент кафедри

Черкаський Руслан Анатолійович

Рецензент:

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Валійон М.В. – Управління людськими ресурсами в публічній службі.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо напрямів, конкретних інструментів запровадження європейського досвіду управління людськими ресурсами в публічній службі.

У першому розділі магістерської роботи висвітлені сутність та основні аспекти управління людськими ресурсами в публічній службі. Також систематизовано основні моделі та методи управління людськими ресурсами в публічній службі.

У другому розділі автором систематизовано тенденції управління людськими ресурсами в публічній службі. Також окремо узагальнено правові аспекти управління людськими ресурсами в публічній службі.

Третій розділ магістерської роботи містить конкретні пропозиції щодо шляхів адаптації європейського досвіду управління людськими ресурсами в публічній службі. Також обґрунтовано діджиталізацію як інструмент удосконалення управління людськими ресурсами в публічній службі.

Ключові терміни: управління, публічне управління, людські ресурси, управління людськими ресурсами, публічна служба.

SUMMARY

Valion M.V. – Human resources management in the public service.

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration.

The main focus of the master's work is devoted to the substantiation of the theoretical foundations and the development of practical recommendations regarding directions, specific tools for the introduction of the European experience of human resource management in the public service.

The first chapter of the master's work highlights the essence and main aspects of human resource management in the public service. The main models and methods of human resources management in the public service are also systematized.

In the second chapter, the author systematizes the trends of human resources management in the public service. Legal aspects of human resources management in the public service are also summarized separately.

The third section of the master's work contains specific proposals on ways of adapting the European experience of human resource management in the public service. Digitization as a tool for improving the management of human resources in the public service is also substantiated.

Key terms: management, public administration, human resources, human resources management, public service.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	7
1.1. Сутність управління людськими ресурсами в публічній службі	7
1.2. Моделі та методи управління людськими ресурсами в публічній службі.....	10
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	15
2.1. Тенденції управління людськими ресурсами в публічній службі	15
2.2. Правові аспекти управління людськими ресурсами в публічній службі.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	35
3.1. Шляхи адаптації європейського досвіду управління людськими ресурсами в публічній службі	35
3.2. Діджиталізація як інструмент удосконалення управління людськими ресурсами в публічній службі	42
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

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

Питання щодо визначення напрямів вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби були дослідженні в роботах В. Атаманчука, Т. Василевської, Н. Липовської, О. Мельникова, Н. Нижник, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, Л. Прудіус, А. Рачинського, С. Серьогіна, І. Шпекторенка та інших учених. Проте це питання вимагає постійної уваги науковців, що і обумовлює необхідність нашого дослідження.

Мета та завдання дослідження. *Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних аспектів та обґрунтування практичних пропозицій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в публічній службі. У відповідності до цієї мети були поставлені та послідовно вирішувались такі основні завдання:*

визначити сутність управління людськими ресурсами в публічній службі;

вивчення моделей та методів управління людськими ресурсами в публічній службі;

узагальнення тенденцій управління людськими ресурсами в публічній службі;

систематизація правових аспектів управління людськими ресурсами в публічній службі;

обґрунтування шляхів адаптації європейського досвіду управління людськими ресурсами в публічній службі;

обґрунтування діджиталізації як інструмент удосконалення управління людськими ресурсами в публічній службі.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, пов'язані із управлінням людськими ресурсами в публічній службі. **Предмет** - теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління людськими ресурсами в публічній службі.

Методика магістерського дослідження. Для реалізації мети та завдань магістерського дослідження було використано такі методи дослідження: систематизації та узагальнення (для визначення понятійного апарату за темою дослідження), табличний та графічний (для наочного зображення узагальнень, висновків дослідження), структурно-логічний (для наведення пропозицій за темою дослідження) тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних і практичних узагальнень та висновків магістерської роботи для удосконалення управління людськими ресурсами в публічній службі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність управління людськими ресурсами в публічній службі

Трансформація відносин, що відбувається в різних сферах суспільного життя в Україні, потребує детального вивчення нормативно-правової бази, яка регулює та закріплює основні принципи та принципи взаємодії держави, роботодавця та найманого працівника. Тому необхідний комплексний аналіз чинного українського законодавства з управління персоналом на державній службі та досвіду міжнародних інституцій у сфері управління персоналом. Це дасть змогу простежити еволюцію системи державної служби в Україні та концептуалізувати правовий механізм управління кадрами на державній службі. Враховуючи викладене, при розгляді цього питання необхідно враховувати значний пласт правових проблем, які потребують вирішення шляхом зміни концептуальних правових засад регулювання управління персоналом в державних органах України.

Слід зазначити, що трансформація управління персоналом на державній службі – це системний процес перетворень у сфері управління персоналом на державній службі, який здатний забезпечити перехід від сталого, «традиційного управління» персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в напрямку його оновлення та вдосконалення його складових, функцій, форм, методів, технологій, засобів і методів управлінської діяльності. Тому в роботі використовується термін «управління людськими ресурсами» замість більш прийнятного «управління персоналом» у сфері державних послуг.

На думку науковців, управління персоналом в органах державного управління має ширшу сферу діяльності порівняно з управлінням персоналом, тому необхідно здійснити перехід у сфері державної служби від управління персоналом до системи управління персоналом. на законодавчому рівні. Тому ми розглядаємо правові засади управління персоналом на державній службі, посиляючись на їх нормативно-правове закріплення в законодавстві України.

Так, у Концепції впровадження інформаційної системи управління персоналом в державних органах та плані заходів щодо її реалізації, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2012 р. № 844-р. 2017 р. чітко спостерігається перехід до використання в системі поняття «людські ресурси» стосовно державної служби [35]. Управління персоналом є підсистемою (елементом) системи управління державною службою, що відображено у ст. 12 Закону України «Про державну службу» [30].

Публічна служба є комплексним правовим інститутом, який регулює організацію та діяльність усіх державних органів і посадових осіб, а також складається з нормативно-правових норм з різних галузей права. Специфіка та складність інституту публічної служби полягає в тому, що, по-перше, він поєднує правові норми інших галузей права (у тому числі норми галузі конституційного, адміністративного, трудового, фінансового, цивільного, кримінального та інших галузей права); по-друге, складається з окремих підінститутів, зокрема таких як управління персоналом. Тому нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення державної служби слід розглядати як одну з підсистем правової системи державної служби. Сукупність правових норм, що регулюють відносини у сфері управління персоналом, за змістом, обсягом і видом відрізняється від законодавства, що забезпечує функціонування інституту державної служби. Враховуючи зазначене, актуальним є проведення теоретико-правового аналізу нормативно-правової бази як управління персоналом, так і управління державними послугами. Тому доцільним є врахування правових засад управління персоналом як елемента управління державною службою.

Управління людськими ресурсами на державній службі можна вважати елементом стратегії органів державної влади, що включає цілеспрямоване загальне оснащення її функціонування необхідними кадрами, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для її функціонування. виробнича діяльність.

У Стратегії реформування державного управління в Україні на період до 2021 року зазначено, що успіх реформи державної служби значною мірою залежить від якості управління кадрами в державних органах, що вимагає створення дієвих та ефективних служб управління персоналом у будь-якому державному органі. На думку авторів, це надзвичайно важливо для органів місцевого самоврядування. Тому підвищення інституційного потенціалу служб управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, оновлення змісту їх діяльності в напрямку стратегічного управління персоналом є одним із пріоритетів управління персоналом у сфері державної служби України.

Питанням визначення напрямків удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічних послуг присвячені праці В. Атаманчука, Т. Василевської, Н. Ліповської, О. Мельникової, Н. Нижнік, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, Л. Прудіус, А. Рачинський, С. Серьогін та інші вчені. Вагомий внесок у дослідження таких аспектів управління людськими ресурсами на державній службі як: планування, прогнозування, відбір, мотивація, навчання та самоосвіта, профорієнтація, етика, адаптація та кар'єрний розвиток державних службовців та самоосвіта місцевих уряд вніс О. Антонов.

Термін «людські ресурси» характеризує персонал або весь персонал державного органу з якісної та суттєвої точки зору та включає креативність і потенційні можливості для всебічного розвитку державних службовців, організаційної культури, етики та моральної довіри, покращення стосунків у команді. відповідальність, мотивація та стимулювання та ін., йдеться про управління людськими ресурсами на державній службі, це реалізація всіх функцій управління, пов'язаних з плануванням, відбором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, підвищенням потенціалу кадровий потенціал державних органів. Управління людськими ресурсами можна вважати елементом стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування

необхідними кадрами, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його плідної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах має більш широку сферу дії порівняно з управлінням персоналом, тому, на думку авторів, настав час переходити від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами у сфері публічних послуг.

Управління людськими ресурсами у державних службах можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, насамперед систему роботи персоналу, яка складається з реальних цілей, завдань, пріоритетів, механізмів і технологій. Управління людськими ресурсами включає нормативне, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне та ресурсне забезпечення системи управління персоналом. Управління кадрами державної служби має відбуватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізація якої цілей, принципів, стандартів і пріоритетів є ефективним механізмом реалізації кадрової політики. стратегія державного управління, здатна істотно підвищити ефективність його діяльності.

1.2. Моделі управління людськими ресурсами на державній службі

Загальносвітовою тенденцією початку цього тисячоліття є визнання того, що розвиток людського потенціалу є головним ресурсом сталого економічного зростання та конкурентоспроможності країни в довгостроковій перспективі. Незважаючи на актуальність цього питання для країни, в Україні розвиток людського потенціалу, особливо у сфері обслуговування населення, набуває абстрактно-віртуального забарвлення. Ця тенденція пов'язана з проблемами соціально-економічного забезпечення посадових осіб; недосконалість законодавства у соціально-трудої сфері; значна міграція професійно активного та професійно підготовленого населення за межі України; руйнування системи успадкування навичок і професійного досвіду; неадекватність системи управління в цій сфері сучасним умовам тощо. Це

актуалізує проблему вдосконалення управління кадрами у сфері державної служби України та визначення першочергових шляхів її вирішення.

Досвід управління персоналом у сфері державних послуг у країнах ЄС дуже важливий для України як країни, що обрала європейський вектор розвитку. Вивчення позитивного європейського досвіду управління персоналом на державній службі з метою виявлення можливостей його застосування в українських реаліях, у сучасних умовах, стає надзвичайно важливим і актуальним завданням. Управління персоналом у сфері державних послуг у кожній європейській країні має свою специфіку. Водночас спільною рисою кожної з цих країн є необхідність формування високопрофесійних, компетентних, добросовісних, відповідальних, ініціативних кадрів, здатних швидко надавати населенню якісні послуги та вирішувати поставлені перед ним завдання. Слід зазначити, що дослідження систем управління людськими ресурсами на державній службі європейських країн свідчать про чітку тенденцію до швидкої гармонізації та «менеджменту» публічної служби та приватного сектору, зокрема систем: оплати праці, пенсій, управління якістю, оцінка персоналу, графіки робочого часу, збільшення штрафів тощо [7, С. 18].

Аналіз європейського досвіду управління кадрами публічної служби показує, що в розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі державної служби: кар'єрна, службова та змішана, які поєднують елементи кар'єрної та трудової моделей.

Кожна з цих моделей накладає свій відбиток на практику прийому кадрів на державну службу, їх адаптацію до посади, просування по службі, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, стимулювання оплати праці та праці, мотивацію та оцінку результатів діяльності, підстави для припинення надання публічних послуг тощо. Проте сьогодні відбувається процес зближення цих моделей [25, С. 82].

На розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі все більше впливає змішана модель державної служби, яка знаходиться десь посередині між кар'єрою та формою роботи. По-перше, європейський

досвід також показує, що законодавча система, до якої вона належить, має значний вплив на модель управління державними службовцями в кожній країні. Адже особливості законотворчості та правозастосування в різних країнах відрізняються через історичні чи регіональні особливості їхнього розвитку, які відображені у відповідних правових системах, що в свою чергу впливає на управління людськими ресурсами у сфері публічних послуг. . Кожна правова система відображає сукупність ознак правосвідомості, законодавства, судової системи, структури публічної служби та інших ознак, які відображають правильне функціонування права, побудову законодавства та структуру адміністративного апарату. . Широко визнані континентальна та англосаксонська правові системи [8, С. 135].

Модель New Public Service (NPS) була створена у 1980-х роках як результат теоретичного осмислення практичного застосування концепції New Public Management. Публічна послуга в цій моделі спрямована на надання послуг суспільству за принципами приватного сектора, а її функціональна особливість полягає в тому, що вона більшою мірою координує діяльність надавачів послуг, ніж регулює їх. У цій моделі урядовці орієнтуються на потреби та інтереси суспільства. При цьому виділяють сім принципів нової державної служби: служити, а не керувати; задовольняти потреби суспільства; мислити стратегічно, керувати демократично; служити всім громадянам разом, а не окремо; бути підзвітним суспільству; цінувати людину, а не виконання дії; значення суспільства і суспільних послуг вище, ніж підприємництво [30].

На нашу думку, досвід управління персоналом на державній службі у Франції є цікавим і корисним для України, оскільки наші країни досить схожі за територією та населенням. Слід зазначити, що публічна служба Франції є замкнутою та ретельно регламентованою системою адміністративної кар'єри, з притаманним духом ієрархії, становості та відданого служіння державі. Правовою основою публічної служби Франції є Конституція 1958 р., закони Франції «Про права та обов'язки державних службовців» від 13 липня 1983 р.

та «Про нормативні положення, що стосуються державної служби» від 11 січня 1984 р. [39].

Додатковими джерелами права є рішення Конституційної Ради та адміністративних судів [27]. 60 Окрім законодавчої бази, нашу країну також цікавлять організаційні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби у Франції. Зокрема, Генеральний директорат і Генеральна рада керують публічною службою Франції. Основними завданнями Головного управління, яке функціонує при Міністерстві, є регулювання чисельності державних службовців, утримання державних службовців, застосування правових норм і принципів управління публічною службою, здійснення міжвідомчого управління корпусом державних службовців.

До завдань Генерального директорату входить координація призначень на державні посади, організація відповідних конкурсів, підвищення кваліфікації, перепідготовка та стажування державних службовців. Генеральна рада - законодавчий і арбітражний орган, що складається з рівної кількості представників держави і трьох профспілок чиновників (по 32 особи). Обговорює проекти законів про державну службу, вирішує питання правового регулювання державної служби, питання підвищення кваліфікації державних службовців, розглядає їх скарги, здійснює досудове розслідування у спорах, пов'язаних із проходженням державної служби, тощо [39].

Водночас у системі публічної служби Франції існує також ряд дорадчих органів: паритетні адміністративні комісії для кожного корпусу (статусу) службовців, що складаються з рівної кількості представників адміністрації та персоналу (вирішують питання просування по службі); спільні технічні комітети з організаційно-правових питань державної служби; у кожному закладі є комісії з охорони праці (більшість місць у них займають представники працівників).

Слід зазначити, що активізація євроінтеграційних процесів та поширення нових ідей щодо державного управління сприяли започаткуванню низки масштабних перетворень державного апарату Франції. Так, у 1989 р.

розпочато реформу «Відновлення державної служби», яка включає чотири основні напрями: вдосконалення кадрової політики та порядку взаємодії державних службовців з політичними призначенцями; розмежування «стратегічних» і «виконавчих» функцій і передача частини повноважень центральних органів влади місцевим; створення системи оцінки роботи державних органів і посадових осіб; спрощення адміністративних процедур та підвищення якості публічних послуг шляхом впровадження інформаційних технологій [20; 39]. Зазначені напрямки стали «наскрізними нитками» всіх наступних адміністративних реформ у Франції, які після 1989 р. відбувалися майже безперервно, змінюючи одна одну. Наслідком реформи державного управління, проведеної у Франції за останні 20 років, є часткова зміна системи управління державними послугами, надання дещо більшої автономії органам державної влади, що надають послуги населенню, запровадження нового підходу до бюджетування органів державної влади, створення правової бази для посилення прозорості режиму, впровадження цифрових технологій. Водночас проведені у Франції реформи не призвели до скорочення чисельності чиновників і зниження витрат державного апарату [27]. Тому варто ознайомитися з європейським досвідом управління персоналом у державних службах та застосувати їх для забезпечення належної якості, ефективності та результативності надання державних послуг в Україні [11].

При цьому слід ретельно враховувати європейський досвід, враховуючи рівень розвитку та сучасний стан українського суспільства, національні традиції, специфіку національного законодавства у цій сфері та тенденції розвитку управління персоналом. системи у сфері публічної служби України в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Тенденції управління людськими ресурсами в публічній службі

Людські ресурси є важливим елементом, який має вирішальне значення для підвищення ефективності системи державного управління та її адаптації до вимог євроінтеграції. Під час підготовки країн Центральної та Східної Європи до членства в ЄС найбільша увага приділялася розвитку адміністративної спроможності, що передбачає наявність у державних службовців високого рівня знань, умінь і навичок, що варіюються залежно від рівня посади, функціональних обов'язків та сфери діяльності державного службовця, які разом гарантують ефективний розвиток та реалізацію євроінтеграційної політики, забезпечують ефективність системи державного управління та сприяють перетворенню держави на рівноправного партнера ЄС та інших держав-членів.

Знання, можливості та навички, які дозволяють, полегшують і допомагають:

1) своєчасне виконання зобов'язань, взятих державою при виборі шляху європейської інтеграції, наприклад, адаптація національного законодавства, процедур, стандартів і норм до норм ЄС, забезпечення їх імплементації та виконання, запровадження системи впровадження та моніторингу;

2) брати активну участь у процесах європейської інтеграції, використовуючи їх на благо власної країни, зокрема, володіючи необхідними професійними, експертними чи технічними знаннями у своїх галузях і сферах; розуміти національні інтереси та вміти їх відстоювати; знає процедури та правила (протокол, голосування тощо), за якими приймаються рішення в ЄС; розвинуті комунікативні та лідерські навички (наприклад, спілкування з колегами, переговори, переконання), щоб впливати на прийняття рішень та формування політики в ЄС;

3) прискорення процесів європеїзації держави, зокрема шляхом прискорення перекладу *acquis* Співтовариства та поширення інформації про ЄС, а також шляхом створення скоординованої системи внутрішньодержавної координації, між різними державними органами, між уряд та інституції ЄС;

4) проведення планування на основі стратегічного бачення, політичного аналізу та прогнозування, зокрема для того, щоб мати можливість прогнозувати розвиток подій на європейській арені та в країні; узгодження євроінтеграційної політики з внутрішньою; прогнозувати нову роль, функції та завдання уряду та реформувати державні структури відповідно до прогнозу; запровадити систему управління змінами; вносити зміни на основі аналізу та вибору між кількома альтернативами; завжди адаптує багатовекторну систему співпраці на національному та транснаціональному рівнях до змін, які відбулися чи відбудуться;

5) оперативно реагує на вимоги та виклики європейської інтеграції, зокрема у сфері розвитку спроможності, запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, використання методів самооцінки та вимірювання адміністративної спроможності. На основі досліджень, проведених останніми роками, простежується загальна тенденція: розробка та впровадження системи управління та розвитку персоналу, орієнтованої на компетентності.

Така система управління включає визначення компетенцій, необхідних людям для якісного виконання роботи, визначення їх структури та використання їх як основи для найму, відбору, навчання та професійного розвитку. Це для того, щоб визначити, як повинен поводитися виконавець, щоб бути ефективним, і як йому не слід поводитися, якщо він не хоче бути неефективним. У результаті ви можете відстежувати певний набір критичних елементів продуктивності, які визначають успіх чи невдачу. Розвиток компетенції можна вважати частиною аналізу потреб у навчанні. Маючи справу з компетенціями на практиці, ми повинні знати про відмінності, які існують між різними державами-членами ЄС щодо термінології та розуміння

компетенцій. Навички та навички стратегічного планування та бачення є важливими для європейської інтеграції; організаційні здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, оцінка та розвиток); розвинені комунікативні навички (розмовляти, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, приймати рішення за результатами аналізу, намагатися вирішувати проблеми та конфлікти, діяти рішуче тощо). З точки зору конкретних знань, це включає знання інститутів та правової системи Європейського Союзу; характер і процес формування європейської політики та процедур прийняття рішень; розуміння національних пріоритетів, пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС; галузеві знання, знання зацікавлених сторін і структур ЄС, що виробляють політику.

Крім того, європейська інтеграція вимагає від чиновника особливого підходу до виконання своїх обов'язків, зокрема:

- відкритості, яка полягає в мобільності, визнанні різноманітності, здатності до навчання новому та готовності до змін;
- новаторство, що включає творчий підхід, ініціативу та сміливість;
- чесність, включаючи чесність, прозорість, підзвітність і відданість.

Так, метою опитування експертів із 25 освітніх і дослідницьких закладів держав-членів ЄС і кандидатів на вступ до ЄС, проведеного Нідерландським інститутом державного управління (ROI), було визначення «рамки спільних компетенцій для об'єднаного Європа" [3], які характеризують знання, уміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення посадових осіб до виконання службових обов'язків. Основним питанням було: «Що повинен знати, робити та демонструвати державний службовець на керівній посаді, щоб ефективно працювати на європейській арені?» Цільовою групою цього дослідження були державні менеджери та професіонали державної служби, які працюють на національному рівні та співпрацюють з Брюсселем. Публічні лідери визначаються як урядовці, які здійснюють владу.

Дослідження визначило компетенції як «здатність діяти ефективно». Компетенції поділяються на: знання (Z), уміння (Y) і ставлення (C).

На основі відповідей можна визначити загальні повноваження глав держав, які працюють на національному рівні та співпрацюють з Брюсселем. Таким чином, виходячи з частоти відповідей, було визначено такі загальні рамки компетенцій:

- навички ведення переговорів;
- знання процедур;
- знання про установи;
- відкритість поглядів;
- бачення стратегічної перспективи;
- соціальні навички;
- вміння створювати мережі;
- організаційні навички;
- міжкультурна комунікація;
- чесність.

Також було зазначено, що знання мови є важливою умовою ефективної діяльності на європейській арені. Відповіді на опитування показують, що бажані характеристики національних лідерів, які працюють на національному рівні та співпрацюють з ЄС, однакові в усіх країнах. Для порівняння ми наводимо Рамку компетентності та поведінки (табл.1.1), яку використовує Європейська комісія. Європейська комісія встановила «Стандарти компетентності та поведінки» для свого персоналу. Комісія використовує компетенції як інструмент для призначення «персоналу найвищої якості, який володіє навичками, ефективністю та чесністю, що вимагається Правилами найму» [1].

Таблиця 1.1. - Рамки компетенцій і поведінки в Європейській Комісії

Суб'єкт	Основні компетенції
Для всіх	Поведінка: Праця поряд з іншими Мотивація Службова культура
	Компетенція: Комунікація Досягнення результатів Розв'язання проблем і винесення суджень
Для тих, хто займає керівні та лідерські посади	Лідерство Керівництво людьми Менеджмент фінансів та інших ресурсів
Специфічні компетенції та аспекти поведінки	Передбачені посадовими інструкціями

Джерело: [17].

Відносно вищого керівництва Комісія користується спеціальним набором компетенцій:

1. Розробка глобальної місії.
2. Досягнення цілей Комісії, планових показників і прийняття рішень.
3. Організація і структуризація праці, в т.ч. превентивне формулювання цілей та ефективний менеджмент і моніторинг часу, витрат, діяльності і ресурсів.
4. Відкритість для інновацій і творчості.
5. Управління персоналом і створення міцних команд.
6. Міжособистісний менеджмент, включно зі створенням мереж і здатністю впливати, тобто справляти вплив, вести переговори і переконувати персонал, партнерів і аудиторію.
7. Більш специфічні знання технічного характеру, або щодо специфіки Генерального Директорату.

Європейське бюро з відбору на державну службу (EPSO) також користується переліками компетенцій, які необхідні для призначення на

керівні посади. Компетенції, що вимагаються від претендентів на керівні посади середнього рівня, поділяють умовно на три групи, зокрема:

основні (загальні менеджерські уміння, комунікативні навички, міжособистісні навички спілкування, уміння до ведення переговорів);

технічні (обізнаність з адміністративних, фінансових питань та контролю);

специфічні (знання внутрішньої та зовнішньої політики та цінностей Співтовариства, мов, законодавства і програм, особливо тих, що стосуються цієї посади).

Цікаво, що повноваження, визначені в державах-членах ЄС як важливі для вищих державних службовців, збігаються з повноваженнями, прийнятими Європейською Комісією для вищого керівництва Комісії. Подальші дослідження Інституту державного управління Нідерландів привели до розробки та пропозиції загальної рамки лідерських компетенцій для Європи, яка містить сім ключових компетенцій [2].

Рамки спільних лідерських компетенцій для Європи: сім ключових компетенцій полягають у такому [10]:

1. Відкритість мислення і поведінки.
2. Інноваційність та креативність
3. Доброчесність.
4. Соціальні навички.
5. Націленість на результат.
6. Організаційні навички.
7. Знання на різних рівнях та сферах.

Що стосується набору компетенцій, існує велика різноманітність термінології та досвіду в країнах-членах ЄС. Країни, які розробили системи, засновані на компетенціях для своїх державних послуг, використовують різні визначення та кластери. Однак це не означає, що немає спільної основи. Якщо ви уважніше подивитесь на різні списки та структури вище, ви помітите деякі подібності. Усі системи, засновані на компетенціях, використовуються як

невід’ємна частина управління людськими ресурсами в процесах найму та відбору, оцінки та сертифікації. Компетенції використовуються як інструмент для аналізу потреб у навчанні та розробки освітніх програм. Розвиток спільної структури влади лідерів країн, які співпрацюють з Брюсселем, триває і буде продовжуватися. Структура спільної компетенції має бути динамічним набором інструкцій, які можуть змінюватися з часом і контекстом. Щоб задовольнити ці вимоги, загальну структуру компетенцій слід розділити на спільну частину, тобто набір загальних для всіх керівних принципів і окремий розділ, що охоплює національний контекст, конкретні вимоги до роботи та культурні відмінності. Ці питання мають стати відправною точкою для подальшого розвитку загальної компетенції та її конкретного застосування в системах управління та розвитку людських ресурсів як набору загальних вказівок для державних лідерів, які працюють з Європою у розробці освітніх програм, школи та установи державного управління, а також як спільну основу для того, що ми, європейці, очікуємо від Європи та в що ми хочемо інвестувати для майбутнього Європи.

2.2. Правові аспекти управління людськими ресурсами в публічній службі

Зараз Україна перебуває на шляху системних інституційних змін. Одним із основних напрямів реформ є модернізація системи державної служби та управління персоналом, розробка нової кадрової політики, яка виражається в активізації та професіоналізації державних службовців, використанні сучасних кадрових технологій, побудові та конструктивному використанні кадрового потенціалу. Структурні зміни публічного управління та забезпечення ефективного функціонування державних органів в Україні неможливі без відповідного законодавчого забезпечення. Загальні умови для розвитку управління персоналом у системі державної служби створює законодавча та нормативна база. Тому так важливо створити в Україні механізм правового захисту управління персоналом на державній службі, щоб

забезпечити високі стандарти управління, що відповідають сучасному досвіду та передовій практиці управління персоналом у розвинених країнах [26].

Правові положення щодо управління персоналом публічної служби реалізуються шляхом прийняття у визначеному порядку уповноваженими суб'єктами нормативно-правових актів, що регулюють управління, організацію та функціонування державної служби, і становлять ієрархічну систему, усі елементи якої взаємопов'язані та взаємодіють. один з одним. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації нормативно-правових документів, що регламентують управління персоналом у системі державної служби України. Так, Г. Назарова та В. Лапцев виділяють нормативно-правове забезпечення за такими класифікаційними ознаками: за рівнем дії; за спрямованістю дії; через функціональну спрямованість [16].

Враховуючи сказане, можна виділити, що за рівнем дії нормативно-правове забезпечення поділяється на міжнародне, національне, регіональне або галузеве та місцеве. Враховуючи специфіку класифікації, слід зазначити, що законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію та, відповідно, територію, на яку вони поширюються, а також поділяються за юридичною силою. Таким чином, вершину ієрархічної правової піраміди займає основний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу в усій державі (ст. 8 Конституції України) і яка, у свою чергу, підпорядкована до всіх інших законів, що регулюють відносини у сфері особистих органів держави [23]. Це також стосується міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти організації праці та захисту прав людини і мають бути ратифіковані в Україні.

Конституція України визначає основні принципи організації та діяльності державної служби як безпосередньо, так і через діяльність державних органів, містить положення, що безпосередньо регулюють управління державною службою та її кадровий потенціал, а також положення, які не безпосередньо визначають управління державною службою, але впливають на принципи встановлення керівництва державною службою.

Розвиток правової бази державного управління та модернізація системи державної служби пов'язана з прийняттям в Україні низки нормативно-правових актів, які регулюють правове управління та персонал публічних служб. Серед усіх нормативно-правових актів, які здатні забезпечити функціонування державної служби та системи управління персоналом, провідне місце посідають закони. У сучасній науковій літературі в галузі теорії держави і права зазначається, що закон — це нормативно-правовий акт вищого представницького органу держави або безпосередньо народу, що має вищу юридичну силу і містить основні правові норми. країни і регулює певну систему правовідносин [5].

Серед нормативно-правових актів, що визначають правові основи та регулюють правовідносини, пов'язані з управлінням системою державної служби, центральне місце посідає Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. №3723-XI [30]. До речі, зазначимо, що цей Закон визначає організаційно-правові основи розвитку державної служби та її кадрового потенціалу, поняття та принципи державної служби, права та обов'язки державних службовців та принципи утворення органу управління державної служби. і його повноваження. Після прийняття вищевказаного нормативно-правову базу державної служби розроблено у шести законах України та понад 750 законах, зокрема указах і розпорядженнях Президента України, постановах Кабінету Міністрів України (далі – як КМУ), накази центрального органу у справах населення

Реформування інституту державної служби та модернізація системи управління персоналом здійснюється за багатьма напрямками через реформування законодавчої та інституційної основи державної служби [11]. Одним із напрямів стало прийняття Указу Президента України «Про заходи щодо проведення адміністративної реформи в Україні» від 22.07.1998 р., який започаткував масштабну адміністративну реформу та визначив орієнтири створення нової системи державного управління та кадрової політики [32].

Процес удосконалення законодавства про інститути державної служби було розпочато на початку 2000-х років після прийняття Президентом України указів «Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України» [33] та «Про Стратегію Реформування державної служби в Україні» [34]. Проте пострадянська модель модернізації інститутів державної служби, легалізована Законом України «Про державну службу» 1993 р., вичерпала себе і потребує зміни філософії основних суб'єктів державного управління. Тому в рамках адміністративної реформи, враховуючи європейський вибір та європейську перспективу України, урядом розроблено та прийнято низку документів, які стосуються розвитку державної служби та деяких основних принципів діяльності державного апарату. політики. Важливим нормативно-правовим документом щодо реалізації Європейської Союзний принцип самоврядування в Україні та формування нової моделі управління персоналом. Серед основних нормативно-правових документів варто виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр., затверджену Указом Президента України від 1 лютого 2012 року, яка визначає мету, основні цілі та пріоритетні завдання подальшого розвитку. системи управління персоналом, на реалізацію якої має бути спрямована кадрова політика держави. Визначено три етапи її реалізації, відповідно до яких Кабінет Міністрів України щорічно розробляє план заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр. У зазначеному документі наголошується на необхідності: посилення вимоги до моральних якостей осіб, які займаються управлінською діяльністю, забезпечення відповідальності державних службовців та впорядкування дисциплінарного провадження; розроблення механізмів залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи у сферах державного управління; оновлення технології підбору керівного складу; створення ефективного кадрового резерву на керівні посади у сферах державного управління; впровадження сучасних технологій управління персоналом для ефективного вирішення виробничо-управлінських завдань в державному управлінні; відновлення роботи з профорієнтації молоді;

державна підтримка цільових науково-практичних досліджень розвитку людського потенціалу; навчання та підвищення кваліфікації вищого керівного складу державної служби, здатного забезпечувати ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерства у здійсненні адміністративно-економічних реформ [41].

Усі зазначені вище новації у сфері управління персоналом, відображені в цій стратегії, безпосередньо пов'язані з процесами інтеграції законодавства України зі стандартами Європейського Союзу. Тому основним нормативно-правовим актом, який визначає організаційно-правові та інституційні основи економічного співробітництва між Україною та ЄС та його країнами, став

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII [42]. Цей нормативно-правовий документ ознаменував початок нового етапу реформування Інституту державної служби України з метою приведення його у відповідність до стандартів ЄС. Його положення визначають необхідні орієнтири та зобов'язання України для проведення широкомасштабних структурних реформ. Угода про асоціацію України з ЄС та План дій щодо реалізації Угоди фактично стали правовою платформою для змін у державному управлінні, а держава отримала інструмент, який дає змогу здійснити структурні зміни в системі державного управління в Україні.

Про актуальність проблеми реформування системи державної служби та управління її людськими ресурсами в Україні свідчить той факт, що у 2014 році Україна посіла 130 місце зі 144 країн у світовому рейтингу конкурентоспроможності за індексом якості державних установ, а діяльність Національного агентства України з питань державних послуг спрямована на розвиток професійної та ефективної державної служби [18].

Подальші комплексні системні зміни законодавства та наступні етапи імплементації законодавства до європейських стандартів закладені на основі Стратегії реформування державної служби та служби в органах

територіального самоврядування України на період до 2017 року, яка розроблена та затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р [36]. Зазначена стратегія визначає проблеми, які необхідно розв'язати, мету, шляхи реалізації, показники реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та містить комплекс першочергових завдань і дій, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Новації, які містяться в цьому документі, виражаються в таких положеннях: розмежування політичних посад і посад; забезпечення рівного доступу громадян до державної служби шляхом проведення відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад; створення ефективної системи управління персоналом на державній службі; встановлення прозорості оплати праці. Усі нововведення в державному управлінні передбачали участь європейських інституцій у створенні нової державної служби та управлінні персоналом.

Прийняті Урядом стратегії реформування державного управління в Україні призвели до серйозних законодавчих змін у системі кадрів державної служби. Тому за підтримки ЄС та за активної участі суспільства НАДС розробило новий проект Закону про державну службу, який отримав загалом позитивну оцінку європейських експертів (програма SIGMA) і став важливим кроком у розвитку системи державної служби, а зокрема обслуговуючого персоналу громадськості в контексті політики сталого розвитку держави і суспільства. У зв'язку зі складністю політичних і суспільних процесів в Україні законопроект був прийнятий 10 грудня 2015 року у другому читанні Верховною Радою України та набув чинності як закон лише 1 травня 2016 року, а деякі його положення набуло чинності через два роки після його впровадження.

Метою цього акта було визначення стратегічних орієнтирів модернізації державної служби та управління персоналом, удосконалення нормативно-правової бази системи державної служби та її елементів у відповідності до європейських практик та принципів ефективного управління. Серед основних

новацій Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) насамперед слід звернути увагу на зміну ролі керівників державних органів та служб управління персоналом, які у свою чергу створила можливість змістити акценти з кадрового адміністрування, яке домінувало в кадрових службах, на управління персоналом [30]. Однією із суттєвих новел Закону є принципово новий класифікатор державних посад. Закон також передбачає можливість застосування компетентнісного підходу до оцінки професійної кваліфікації державних службовців для виконання службових обов'язків, визначених у складі посади. Ці нововведення безпосередньо вплинули на можливість впровадження кадрових технологій на державній службі. Слід зазначити, що Закон також регулює єдині процедури прийому на державну службу за конкурсним відбором, встановлює інші підходи до підготовки державних службовців та сприяє вдосконаленню механізму проведення відкритого, прозорого та об'єктивного конкурсу, який є забезпечується суттєвою конкретизацією та врегулюванням цих питань саме на законодавчому рівні. Одним із важливих напрямків реформи державної служби, закладеного в новому законі, є подальше вдосконалення системи управління кадрами в державних органах. Його положення фактично заклали основи управління персоналом у системі державної служби України. Вперше на законодавчому рівні визначено систему управління державною службою (ст. 12 Закону), основним елементом якої є апарат управління персоналом. Так, вказаний нормативний акт регулює такі питання: прийняття на державну службу (ст. 19); вступні іспити на державну службу (ст. 35); стаж державних службовців (ст. 19); службова кар'єра (розділ V); оцінка результатів службової діяльності (ст. 44); навчання та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48); оплата праці, заохочення та соціальне забезпечення (розділ VI); дисциплінарна та майнова відповідальність державних службовців (розділ VIII) [22].

До основних досягнень Закону, які безпосередньо впливають на механізм управління в системі державної служби, можна віднести наступні положення:

1) чітке визначення кола посад юридичної та державної служби, за винятком посад патронатної служби, радників, консультантів та інших відповідних категорій державної служби;

2) запровадження інституту державних секретарів для підвищення професіоналізму та стабільності державної служби;

3) запровадження відкритого та прозорого конкурсного набору на всі посади державної служби, насамперед на посади вищого органу державної служби, а саме: державних секретарів у міністерствах, керівників центральних органів виконавчої влади;

4) оцифрування тендерної процедури;

5) утворення комітету вищого органу державної служби;

6) встановлення основних принципів управління персоналом державної служби;

7) запровадження нових механізмів регулювання питання оплати праці та суттєве зменшення суб'єктивної складової у структурі оплати праці державних службовців порівняно з системою, яка діяла до набрання чинності Законом.

У цілому цей нормативно-правовий документ відповідає принципам державного управління, викладеним у міжнародних документах з державного управління, та спрямований на вирішення основних проблем державної служби. Проте, незважаючи на дуже вагомі досягнення Закону, він не здатний забезпечити комплексну реформу державної служби та управління персоналом і, безперечно, потребує суттєвого вдосконалення та ґрунтовного підходу. Сьогодні це визнають як науковці, так і представники суспільства та міжнародних експертних установ. Таким чином, за період дії Закону, протягом перших двох років, до нього було внесено ряд змін і доповнень. Серед його основних недоліків науковці виділяють: звуження сфери надання послуг

населенню; відсутність чітких професійних та інших вимог до зайняття державних посад; відсутність дієвих механізмів соціального захисту чиновників; позбавлення професійної пенсії тощо.

Проте слід зазначити, що Закон України «Про державну службу», хоч і має надзвичайно важливе значення для функціонування держави в цілому, є лише «довідником» до нормативно-правових актів, які мають деталізувати та регламентувати управління державою. процесу в системі державних органів загалом і апарату управління зокрема.

Характеризуючи юридичну сутність права, слід встановити, що воно є основним нормативно-правовим актом, який забезпечує функціонування державного інституту, і займає провідне місце серед усіх правових актів, які повинні регулювати досліджувану групу відносин. Акти містять наступні правові положення, які становлять правову основу для інших імплементаційних актів у цьому відношенні.

Крім законів, інші нормативно-правові акти, що регулюють правовідносини у сфері функціонування державної служби та управління персоналом (постанови, накази, рішення, розпорядження, розпорядження тощо), однак мають підпорядковане нормативне спрямування і можуть розвиватися, доповнюють і уточнюють його, а також містять стратегічні та концептуальні основи підготовки та прийняття закону. Положення як більш деталізовані норми суспільних відносин повинні забезпечувати реалізацію основних положень, що містяться в правових нормах. Тому основні зусилля керівників, законодавців та науковців були спрямовані на розробку нормативно-правових документів, які б забезпечили реалізацію Закону України «Про державну службу» та вдосконалили систему управління інститутом державної служби та систему управління персоналом в Україні. Для реалізації визначених Законом завдань НСОП як орган, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, створила робочі групи у складі спеціалістів відповідних міністерств і відомств, експертів громадських організацій, а також представники проектів технічної

допомоги. За результатами розроблено та прийнято низку нормативно-правових актів у рамках підготовки до впровадження нового закону.

Характеризуючи правові та нормативні положення щодо управління людськими ресурсами, слід зазначити, що воно базується на нормах державних установ, адміністративних установ та трудового права. Паралельно з нормами державного та адміністративного права управління персоналом регулюється й іншими нормативно-правовими актами, насамперед Кодексом законів про працю України (далі – КЗпП), який визначає правові основи та гарантії звільнення громадян України, їх інтелектуальні здібності до творчої та продуктивної праці [21]. КЗпП України містить 30 загальних положень, що регулюють трудові відносини. Проте норми трудового права поширюються на державних службовців лише в тій частині відносин, які не врегульовані Законом України "Про державну службу" (ст. 5). Закон України «Про колективні договори і угоди» встановлює правові основи розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників. Закон України "Про зайнятість населення" забезпечує правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення та захисту його від безробіття, а також державні соціальні гарантії щодо реалізації громадянами права на працю. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні основи оплати праці працівників. Закон України «Про охорону праці» розкриває основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону життя і здоров'я на виробництві. Право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання, забезпечення працевлаштуванням і соціальними пенсіями всім непрацездатним громадянам України гарантується Законом України "Про пенсійне страхування".

Останнім часом органи законодавчої та виконавчої влади активно займаються удосконаленням правового регулювання суспільних відносин та забезпеченням функціонування державної служби. Прийнято низку законів і

нормативно-правових актів, що регулюють окремі сфери громадської діяльності, зокрема закони України: «Про місцеве самоврядування», «Про Державну прикордонну службу України», «Про прокуратуру», «Про Збройні Сили України», «Про освіту», «Про міліцію» та ін. Ці нормативно-правові акти, певною мірою, стосуються організації та проходження державної служби у відповідних державних органах.

Як зазначалося вище, у нормативно-правовій базі кадрової діяльності державної служби, крім актів, важливе значення мають інші нормативно-правові акти, які також мають регулювати службові та трудові відносини у сфері діяльності державної служби. Такими актами є постанови, укази, положення, статuti, положення, інструкції, рішення, накази, розпорядження тощо, які, однак, мають підпорядковане нормативне спрямування і видаються лише в межах компетенції конкретного органу виконавчої влади і не можуть суперечити закону, але може розвивати, доповнювати та конкретизувати. Положення видаються на виконання окремих положень законодавства і є засобом повсякденної управлінської діяльності у зв'язку з виконанням державними службовцями своїх функцій і завдань, спрямованих на захист і забезпечення прав, свобод і законних інтересів учасників публічної діяльності. посилення [6]. У цьому відношенні правила управління мають два джерела характеристик: правові та адміністративні. Без правових актів немає державного управління як такого, а без нього державна правова система втрачає свою регулятивну функцію державної влади [22].

Отже, аналіз положень, що регламентують та забезпечують управління персоналом на державній службі, дозволяє зробити висновок, що основним комплексом нормативно-правових документів є нормативні акти. Правовою основою управління кадрами державної служби є постанови та розпорядження КМУ та накази НАДС. Таким чином, прийом, проходження та припинення державної служби забезпечується низкою постанов і розпоряджень КМУ, серед яких найважливішими є: постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на посаду посада на державній службі»; «Затвердження

типових інструкцій з ведення документації в центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади»; «Про затвердження Положення про етику державного службовця»; «Затвердження порядку обчислення державної служби»; «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»; «Затвердження порядку надання державним службовцям додаткової оплачуваної відпустки»; «Про затвердження Типового порядку запровадження електронного документообігу в органах виконавчої влади»; «Питання щодо присвоєння рангів державних службовців та співвідношення рангів державних службовців до рангів посадових осіб місцевого самоврядування, військових звань, дипломатичних рангів та інших спеціальних звань»; «Питання оплати праці працівників державних органів». Ці нормативно-правові акти створюють правові умови для функціонування системи управління персоналом в державних органах, але не регулюють усі процеси управління персоналом. Це завдання покладено на центральний орган виконавчої влади, що забезпечує розроблення та реалізує державну політику у сфері надання публічних послуг. Регламент НАДС – це нормативно-правові документи, які забезпечують адміністративно-правове забезпечення положень актів, постанов і розпоряджень КМУ та регулюють процес управління персоналом на державній службі.

До основних документів належать накази НАДС: «Затвердження Примірного положення про Апарат управління персоналом державного органу»; «Про затвердження Порядку стажування державних службовців»; «Затвердження типового регламенту»; «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ посадових осіб»; «Затвердження Загальних засад етичної поведінки державних службовців і працівників місцевого самоврядування» тощо.

Важливим аспектом інституційного розвитку державної служби та вдосконалення системи управління персоналом державної служби стала

реалізація Стратегії реформування державного управління в Україні на 2016-2021 роки та затвердженого плану заходів щодо її реалізації Указом Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [14]. Основним припущенням реформ у цій стратегії є модернізація управління державними послугами та управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA «Принципи державного управління» та належної практики держав-членів ЄС, які у свою чергу має на меті модернізувати державне управління за допомогою кадрів, наданих державними органами. Координація роботи, моніторинг та контроль за виконанням зазначеної стратегії покладено на НСОП як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері надання публічних послуг.

Наголошуємо, що, згідно з документом, основний акцент у вдосконаленні системи управління персоналом робиться на запровадженні ІТ-систем з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Тому наступним етапом модернізації процесів управління персоналом стала реалізація основних положень зазначеної стратегії. НАДС розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління персоналом в державних органах та План заходів щодо її реалізації, затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844 [35]. Нормативно-правовий документ визначив основні напрями, механізм та умови впровадження ІТ системи управління персоналом в державних органах.

Реалізація основних положень вищевказаного Документ дозволив розпочати створення автоматизованої системи міжвідомчого електронного документообігу та реалізацію проекту створення інтегрованої ІТ-системи управління персоналом на державній службі, що стало ефективним кроком у впровадженні інноваційних технологій управління персоналом. в державних органах України. Зазначена концепція визначає орієнтири, механізми та умови впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для

відкритого, прозорого та ефективного державного управління з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [35].

Нова модель державної служби створена на основі концепції перезавантаження влади, визначеної Президентом України у 2019 році. З одного боку, спостерігаються прогресивні тенденції: розвиток інформаційних систем, впровадження сучасних технологій, а з іншого – руйнація демократичних засад і здобутків впровадження європейської практики управління публічною службою. Нова влада змінила деякі правила та підходи в управлінні державними службовцями. 19 вересня 2019 року прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо передачі повноважень» № 117-IX [31]. Цим Законом спрощено порядок прийняття та звільнення з державної служби та запроваджено контрактну форму державної служби. Знищено закріплені Законом України «Про державну службу» 2015 року досягнення щодо захисту прав державних службовців та реалізації демократичних засад у системі управління персоналом державної служби. Цей Закон фактично вплинув на організаційно-правові основи управління персоналом, а саме: змінено порядок проведення конкурсу на посади державної служби (ділянка на державній службі виключно за результатами відкритого конкурсу – наразі не діє); змінено порядок звільнення з посади заступника керівника центрального органу виконавчої влади. З Закону України "Про державну службу" виключено норми, що регулюють діяльність і повноваження загальних зборів посадових осіб державного органу; з оплати праці виключаються надбавки за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця та за вакантною посадою; передбачає припинення державної служби з ініціативи суб'єкта призначення у разі отримання державним службовцем однієї негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності (п. 3 ч. 1 ст. 87 Закону України «Про Державна служба»); змінено порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності та накладення дисциплінарних стягнень тощо.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Шляхи адаптації європейського досвіду управління людськими ресурсами в публічній службі

Людські ресурси є ключовим чинником економічного зростання, і від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, їх відповідності європейським вимогам залежатиме швидкість і якість впровадження заявлених галузевих змін, конкурентоспроможність національної економіки, стандарти державної служби та рівень життя населення. Проте, як свідчить практика, на сьогоднішній день у розвитку державної служби існує низка проблем, пов'язаних із низьким рівнем професіоналізму посадовців, мотивації, відкритості та прозорості, які неможливо подолати без реформування системи управління персоналом у державі [19, С. 16].

Управління персоналом у державних службах тісно пов'язане з реалізацією державної кадрової політики, основною метою якої є прогнозування та програмування перспектив, визначення цілей і пріоритетів професійного розвитку та ефективного використання трудових ресурсів у країні [28].

Управління кадрами державної служби включає управління системою найму, навчання, підвищення кваліфікації та стажування посадових осіб, планування кар'єри, систему соціального діалогу посадових осіб і населення, систему активізації та мотивації праці, оцінку результатів роботи, організацію роботи. діяльність державного органу шляхом розмежування сфер впливу та повноважень.

Сьогодні в українській свідомості поняття «державний чиновник» викликає асоціації з поняттями «корупція», «бюрократія», «безвідповідальність», «безкарність», що пояснює недовіру суспільства до органів державної влади та політики, яку вони проводять. Тому ефективна реалізація проголошених реформ та побудова інноваційної, ефективної та

соціально орієнтованої економіки неможливі без кардинальних змін у системі управління кадрами в державних органах.

Згідно з дослідженнями Світового банку, Україна займає досить низькі позиції за якістю державного управління і за більшістю груп показників знаходиться на рівні деяких африканських країн. При оцінці враховуються шість параметрів:

прозорість і підзвітність;

політична стабільність і відсутність політично мотивованого насильства/тероризму;

ефективність уряду;

якість регулювання;

верховенство права;

боротьба з корупцією [4].

Особливо негативно на якість державного управління в Україні впливає ситуація політичної нестабільності через військові дії; прояви корупції у вищих щаблях влади та повільні темпи виконання державою дій, спрямованих на протидію корупції; недосконалість законодавства у сфері захисту прав власності, виконання договірних зобов'язань, незадовільний стан системи правосуддя; низький рівень якості адміністративних послуг, політична заангажованість чиновників, повільне реформування національної економіки, низький рівень соціальної довіри до державної політики.

Порівняння показників якості державного управління в згаданих країнах з показниками їх соціально-економічного розвитку дозволяє зрозуміти наявність тісного взаємозв'язку між цими параметрами, що ще раз підтверджує тезу: локомотив економічних і соціальних змін в Україні перш за все мають бути реформи державного управління, зокрема державної служби, системи управління кадрами в державних органах.

Сьогодні Національна академія державного управління при Президентові України, а також її регіональні інститути у Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда

Юзькова, факультет макроекономіки та державного управління Університету імені Вадима Гетьмана та інші профільні факультети університетів готують фахівців для державних органів та органів місцевого самоврядування. Немає попиту на випускників, що пов'язано не лише з невідповідністю попиту та пропозиції на ринку праці, а й із кланово-олігархічним підходом до реалізації кадрової політики держави. Як наслідок, державні посади обіймають невмотивовані працівники з низьким рівнем професіоналізму, креативності, моральності та відповідальності, без професійного досвіду, а іноді й без відповідної професійної освіти.

Основними проблемами управління людськими ресурсами у сфері державних послуг в Україні є: невідповідність державної кадрової політики сучасним вимогам комп'ютеризації, електронізації, глобалізації та європеїзації, низький рівень та мінливість управління персоналом. в державних органах, що пов'язано з політичною нестабільністю в країні, недостатнім використанням сучасних технологій управління персоналом, відсутністю аналітичних досліджень та прогностичних розрахунків щодо попиту на відповідних спеціалістів державної служби, недосконалістю планування кар'єри посадовців, високим рівнем плинності кадрів. та низький рівень професіоналізму, недосконалість мотиваційно-стимулюючих механізмів управління персоналом, нехтування принципами конкурсного відбору кадрів, низький рівень прозорості державної служби, пасивність чиновників, пасивність до змін.

Удосконалення системи управління людськими ресурсами потребує впровадження в практику органів державної влади стратегічних технологій управління персоналом, що передбачає визначення місії, мети та плану дій щодо її досягнення; розвиток персоналу, що впливає на рівень професіоналізму та результативність державної служби; проходить процес адаптації [40]. Порівняльний аналіз систем управління людськими ресурсами на державній службі України та країн ЄС дає змогу підсумувати, що в європейських країнах пріоритетом у кадровій політиці держави є людина та її

потреби, тому створюються умови для їх реалізації, забезпечують мотивацію до ефективну роботу, на відміну від наших країн, де кадрова політика орієнтована на виконання функціональних обов'язків працівників і надмірне використання людських ресурсів в умовах низької заробітної плати. Як наслідок, ми спостерігаємо плінність кадрів, недостатній професіоналізм та низьку ефективність державної служби.

Підписавши Угоду про асоціацію з ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами, Україна взяла курс на впровадження європейських стандартів і принципів публічних послуг, які відповідають цінностям демократичного суспільства та базуються на принципах верховенства права (управління відповідно до чинного законодавства), субсидіарність (передача деяких функцій центральної влади на місцевий рівень), професіоналізм (професійна доброчесність), своєчасність рішень і управлінських дій, забезпечення справедливості (неупереджене застосування закону), прозорість і відкритість (можливість перевірки дій), звітність (стосується звітності та оцінки ефективності управлінської діяльності).

У державах-членах ЄС, незважаючи на самостійність у формуванні організаційно-правових механізмів державного апарату, існують єдині принципи та стандарти державного управління, відображені в законодавчих документах. Основою державної політики є примат прав людини і громадянина, навіть у Хартії основоположних прав ЄС державному управлінню присвячені окремі статті (ст. 41 «Право на належне управління» та ст. 42 «Право доступу до документації»), які визначають право кожної особи на те, щоб її справа була розглянута інституціями та органами ЄС справедливо та впродовж розумного строку, а також на компенсацію збитків, завданих органами Союзу під час виконання своїх обов'язків; право кожного громадянина ЄС або особи, яка проживає та офіційно зареєстрована в одній із держав-членів, мати доступ до документів Європейського парламенту, Ради та Європейської комісії [43]. Все це вказує на відкриті, прозору та соціально

орієнтовану державну службу в Європейському Союзі. Державні службовці є відкритими за своєю природою, тобто доступними для контролю та підзвітності, що впливає на якість роботи та адміністративних послуг.

Враховуючи виявлені проблеми в системі управління людськими ресурсами державної служби, вектор євроінтеграції української економіки, виникає необхідність переосмислення значення кадрового потенціалу у формуванні та реалізації державної політики. Зважаючи на прагнення до побудови верховенства права та необхідність реформування державної служби відповідно до вимог ЄС, у 2015 році було прийнято Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка спрямована на вдосконалення якості роботи посадових осіб державного управління, оптимізація функцій органів державної влади, повноважень і відповідальності шляхом розмежування політичних посад і службових посад, забезпечення рівного доступу громадян до державної служби шляхом проведення відкритого конкурсу на заміщення вакантних посад

Одним із пріоритетних напрямів реформування системи управління людськими ресурсами державної служби є розвиток управлінських та лідерських якостей державних службовців. Як зазначає В. І. Пила: «...ідеальна ситуація для будь-якої організації, в тому числі і державного адміністративного органу, - це коли офіційно призначений керівник є керівником або стає керівником з ряду причин, у тому числі здобутків у процесі поступового навчання лідерству якості...» [29]. Специфіка професійної кар'єри ґрунтується на визначенні трьох категорій і дев'яти ступенів (присуджуються кожні три роки залежно від результатів діяльності) державних службовців, загальних і специфічних вимог до кандидатів на цивільні посади, забезпечення відкритої та прозорий конкурс на заміщення вакантних посад у державних органах.

Порядок проведення конкурсу визначає вимоги до конкурсу, склад і повноваження конкурсної комісії, порядок прийому та розгляду документів

для участі в конкурсі, проведення тестування, співбесіди та оцінювання кандидатів. Проте, незалежно від передбаченої законом процедури, як свідчить практика, в окремих випадках спостерігається формалізм та нехтування принципами конкурсного відбору кадрів у державних органах. Існує проблема забезпечення дотримання державними службовцями чинного законодавства, оскільки безкарність призводить до протиправності та безвідповідальності.

При цьому в процесі підбору персоналу, крім особливостей професійної кваліфікації претендента, слід враховувати його лідерські та комунікативні здібності. Працівники державної служби мають бути не лише поінформованими та професійно підготовленими фахівцями, а й керівниками, здатними генерувати нові ідеї, шляхи вирішення нагальних проблем та гуртувати команду навколо виконання поставлених завдань.

Реформування моделі управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні спрямоване на забезпечення рівного та відкритого доступу громадян до державної служби, підвищення професіоналізму та відповідальності державних службовців, мотивації до роботи на державній службі та ефективності роботи, якості адміністративні послуги, подолання бюрократії та корупції.

Реформування державної служби, зокрема системи управління персоналом, потребує створення професійної, ефективної та соціально (клієнто) орієнтованої інституції державної служби, яка ґрунтується на принципах верховенства права, професіоналізму, меритократії та патріотизму, чесності, інклюзивному прийнятті управлінських рішень, політичній неупередженості, відкритості і прозорості, орієнтації на людей, динамізмі і гнучкості. Про європеїзацію державної служби в Україні свідчить низка прийнятих протягом останніх років законодавчих актів у сфері державної кадрової політики, реформування державної служби та управління персоналом в державних органах, узгоджених з європейським правом. Проте,

незважаючи на перші позитивні кроки, є потреба в реалізації певних завдань у сфері надання державних послуг.

Реформування моделі управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні вимагає:

модернізації системи освіти (один із етапів – запровадження підготовки бакалаврів менеджменту та державного управління) до сучасних вимог і завдань на засадах безперервної освіти, підвищення кваліфікації та стажування посадових осіб;

забезпечення розвитку людського потенціалу та створення належних умов для його капіталізації;

удосконалення системи соціального захисту, активізації та мотивації до праці з урахуванням кращого європейського досвіду для забезпечення не лише фізичного відтворення людських ресурсів, а й їх духовного та творчого розвитку;

забезпечення відкритого, прозорого та об'єктивного конкурсного прийому на вакантні державні посади відповідно до вимог до професійної компетентності кандидатів та визначеної процедури конкурсу за участю успішних спеціалістів, кращих випускників ВНЗ, проведення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців та виконання програми кар'єрного зростання;

оптимізація чисельності державних службовців, посилення ролі служб управління персоналом в державних органах;

прогнозування та планування потреби в професійних кадрах, що дасть змогу забезпечити збалансованість попиту та пропозиції на ринку праці;

впровадження сучасних технологій та єдиних стандартів управління персоналом державної служби, інформаційно-комунікаційних технологій взаємодії посадових осіб та громадян, наближення адміністративних послуг до кінцевого споживача;

усунення корупції, забезпечення відповідальності державних службовців та розроблення чіткого механізму притягнення посадових осіб до відповідальності за протиправні дії чи бездіяльність;

розвиток соціального діалогу, інклюзивного прийняття рішень у державному управлінні та на цій основі створення інклюзивних, інноваційних та соціально орієнтованих продуктів, які підвищують підзвітність чиновників.

Реалізація вищезазначених заходів дозволить підвищити професіоналізм, ефективність та соціальну відповідальність посадовців, мотивацію посадовців, якість надання адміністративних послуг та довіру суспільства до органів влади, що сприятиме успішному проведенню реформи державної служби. економіки України, підвищення її конкурентоспроможності, фінансово-економічної стабільності та добробуту громадян.

3.2. Діджиталізація як інструмент удосконалення управління людськими ресурсами в публічній службі

Необхідною умовою розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки в Україні, цифровізації державного управління, підвищення його якості, ефективності та результативності є цифровізація управління персоналом державної служби, адже персонал – найцінніший ресурс публічної служби.

Не можна не погодитися з тим, що «в умовах глобалізації цифрові технології вважаються інноваційним етапом еволюційного розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій, який базується на роботі з цифровими (дискретними) сигналами, а не з аналоговими. адміністрування, використання цифрових технологій (блокчейн, інтернет-речі, цифрова корпоративна мережа, розумні технології, цифрова інфраструктура, цифровий захист документів, цифрова ідентифікація, цифровий офіс, цифрове робоче місце тощо) створює платформу для ефективного та конкурентоспроможного розвитку цифрових управління [12].

Тому цифровізація системи управління персоналом публічної служби шляхом впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів управління персоналом, імплементація світових трендів цифровізації кадрів є незамінним інструментом підвищення якості державної служби, її ефективності та ефективності.

Як показує практика, початок трансформації управління персоналом в управління персоналом в організаціях було пов'язано з модернізацією служб управління персоналом до відділів управління персоналом: на одних підприємствах це модно, на інших відбуваються реальні зміни в управлінні персоналом. а потім запровадження нових, прогресивних методів, наприклад:

KPI (Key Performance Indicator) – ключові показники ефективності; система грейдингу (grading – classification) – побудова посад в ієрархії їх важливості для підприємства; TQM (Total Quality Management) – система оцінки персоналу на основі критеріїв системи якості; MBO (Management by Objectives) – управління за результатами або цілями; BSC (Balanced Score Card) – це збалансована система показників [9].

Зауважимо, що сьогодні в систему управління персоналом публічної служби запроваджено ключові показники ефективності державного службовця KPE (Key Performance Indicator), які щорічно оцінюються за результатами службової діяльності державного службовця з метою визначення якості виконання поставлених завдань, а також для прийняття рішення про оплату праці та планування професійної кар'єри. Така оцінка здійснюється на основі показників ефективності, результативності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків посадової особи, а також дотримання нею принципів етичної поведінки та вимог законодавства у сфері протидії корупції, реалізації індивідуальну програму навчання, а також показники, визначені договором про переведення державну службу (на момент його укладення).

Це означає, що першими кроками модернізації управління персоналом у державних службах управління персоналом стало впровадження нових,

прогресивних методів, таких як КРІ, а наступним – впровадження цифрових HR технологій.

Отже, серед загальних тенденцій, які простежуються у діджиталізації HR у бізнесі, слід виділити наступні:

- 1) Автоматичне заповнення профілів кандидатів на основі їх сторінок у професійних мережах (LinkedIn).
- 2) Анонімність у попередньому відборі (продукти Jobr, JobSnap, Switch, Inco.work, Djinni).
- 3) Використання соцмереж для підбору кандидатів (Facebook, Твіттер, Telegram).
- 4) Автоматизація підбору персоналу (цифрові системи ATS – Applicant Tracking System).
- 5) Автоматизація рекрутингових процесів – онбордінг, адаптація, навчання, розвиток, внутрішній документообіг компанії (ZohoPeople, Bamboo HR, Hurma System).
- 6) Прогнозування і HR – аналітика (штучний інтелект).
- 7) Моніторинг настрою співробітників (moodpolls-опитування настрою та вимірювання залученості персоналу – продукти eNPS і Gallup Q12, BambooHR, Hurma).
- 8) Поєднання процесів рекрутингу та HR.
- 9) Інтеграція з календарями, управління зустрічами (Google-Календар).
- 10) Корпоративне навчання.
- 11) Діджиталізація рекрутингу (відеоконференції в Skype, GoogleHangouts або Zoom).
- 12) Сайти для перевірки навичок – Codility, TestDome, Tests4Geeks, Prometheus.

Хрестоматійними прикладами цифрової HR-трансформації вже стали:

- 1) аналіз резюме кандидатів через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дозволяють автоматично фільтрувати за ключовими

словами кандидатів, які не відповідають певній посаді. та дані про високоефективних співробітників компанії;

2) автоматизація та цифровізація процесів підбору персоналу;

3) Планування кар'єри на основі великих даних, винагородження працівників та виявлення прогалин у їхніх навичках та освіті з метою швидкого завершення необхідного навчання [15].

Цифровізація управління персоналом державного сектору в Україні також передбачає трансформацію управління персоналом державного сектору в HR в державному секторі за допомогою цифрових технологій.

Така трансформація має здійснюватися з урахуванням глобалізаційних змін, що відбуваються за трьома напрямками:

1) цифрова робоча сила (залучення працівників з цифровими компетенціями);

2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища з використанням сучасних і мобільних засобів зв'язку в організації для забезпечення продуктивності праці);

3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом за допомогою технологій та цифрових інструментів) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. - Трансформація функцій управління персоналом в HR з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування; HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика; Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані)
Підбір і відбір персоналу; Маркетинг персоналу; Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); Соціальний рекрутинг; Онлайн оцінка; Блокчейн; Платформи відбору кандидатів; Чат-боти; Штучний інтелект; Відео інтерв'ю (VCV)
Управління талантами; Навчання персоналу; Управління кар'єрою персоналу; Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу; Управління персоналом; Корпоративна культура	системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); Гейміфікація; Віртуальні заняття; Мобільне навчання; Дрони

Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Джерело: [12].

Враховуючи вищезазначене, цифровізація управління персоналом публічної служби України з метою трансформації процесу управління персоналом може включати: автоматизацію HR-процесів, використання інтегрованих мобільних додатків, HR-аналітики та Big Data, VR-технологій та штучний інтелект тощо.

Слід зазначити, що процес цифровізації управління персоналом на державній службі вже розпочато. Ще у 2019 році місією Національного агентства з питань публічної служби України (НАДС) було визначено створення відділу кадрів в державній службі України, а стратегією НАН було зміцнення влади шляхом найму нових керівників, створення HR-функція та культурні зміни в організації та максимальній цифровізації старих механічних процесів [37].

Крім того, у сфері цифровізації основні досягнення НАДС у 2019 році: переведення HR процесів в електронну форму – створення HELP DESK для вступників, Career.gov.ua, Career-bot, інтеграція Career.gov.ua. портал вакансій на державній службі з пропозиціями роботи. ua та Robota.ua; забезпечення належних умов для підвищення кваліфікації посадових осіб та службовців органів місцевого самоврядування (запуск Порталу управління знаннями), зміцнення інституційного потенціалу НАДС. Особливо:

1) Career.gov.ua надає користувачам інформаційну підтримку, дозволяє фільтрувати за категоріями (А, Б, В) та регіонами (регіон, місто) та візуально змінювати сторінку пошуку порталу.

2) Інтеграція порталу вакансій з Career. gov.ua від Work.ua та Robota.ua забезпечує передачу даних про актуальні вакансії з Career.gov.ua до Work.ua

за допомогою API (Application Programming Interface) – програмного інтерфейсу, який дозволяє взаємну взаємодію IT-сервісів, доступ до обміну інформацією та даними.

3) CareerBot за категорією посад (А, В і В) спрощує пошук вакансій державної служби, дозволяє шукати вакансії за шестизначним кодом вакансії, тобто ключовим словом.

4) Портал управління знаннями дає змогу постачальнику: залучати нових отримувачів освітніх послуг, проводити неупереджений моніторинг якості послуг, брати участь у процедурах державних закупівель; для вчителя – розширювати можливості співпраці, бути додатковим інструментом планування навчальної діяльності, формувати власне конкурсне оцінювання; користувач може легко та зручно шукати освітні програми відповідно до потреб, наближати освітні послуги до місця проживання та роботи, індивідуалізувати та урізноманітнити підхід до навчання [37].

Ще однією важливою подією стало схвалення урядом Концепції впровадження IT-системи управління – в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації, що створило умови для запровадження відкритого, прозорого та ефективного державного управління з використанням новітніми інформаційно-комунікаційними технологіями та дозволили НАДС запровадити «Інформаційну систему управління персоналом та заробітною платою (HRMIS)».

Інформаційна система – це комплекс організаційно-технічних заходів, що забезпечують створення інформаційного ресурсу щодо управління кадрами в державних органах, у тому числі інформації про структуру та штатну чисельність державних органів, посади державної служби, особові справи державних службовців відповідно до зі ст. перша частина статті 37 Закону України «Про державну службу», нарахування заробітної плати та премій, відпусток, службового стажу, службової дисципліни, професійної компетентності та професійної підготовки.

Для подальшої цифровізації управління людськими ресурсами на державній службі необхідно враховувати міжнародні тренди та практики:

1. Впровадження цифрових технологій у HR найближчим часом залежить від наступних трендів та ключових складових розвитку HR: автоматизації HR, HR-аналітики, HR-маркетингу, SMART-рекрутменту та електронного навчання (рис. 3.1).

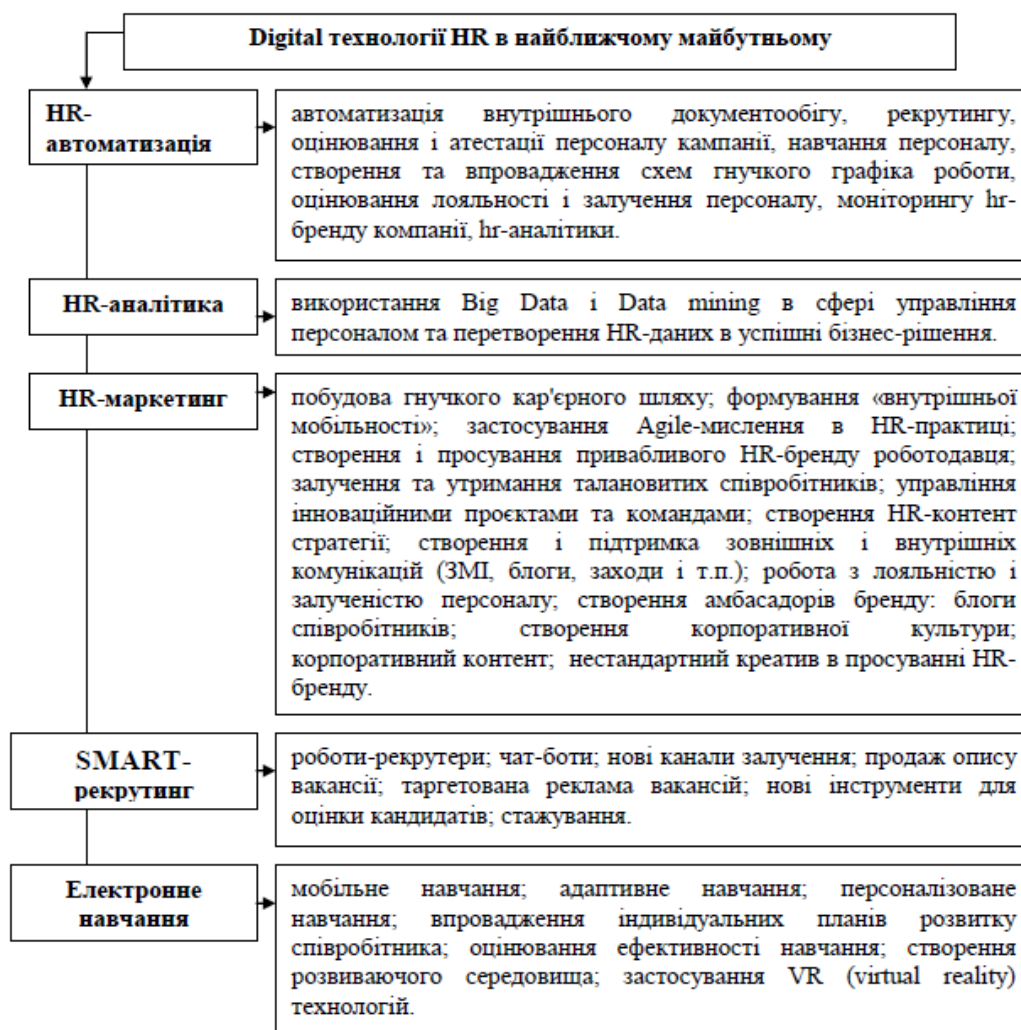


Рис. 3.1. Впровадження цифрових технологій у HR

2. Формування бренду роботодавця також має відігравати важливу роль у забезпеченні ефективної цифровізації управління державними кадрами.

Тому К. Нефьєдова звертає увагу на інструменти, на які наголошують західні дослідники у формуванні бренду роботодавця:

1) створення соціальної комунікаційної бази шляхом створення соціальних груп і форумів, регулярної публікації контенту, що відображає корпоративну культуру та цінності компанії, співпраці зі ЗМІ;

- 2) забезпечення вимірювання ефективності ініціатив та кампаній;
- 3) формування позитивного бренду роботодавця ветеранами компанії через розповіді про можливості розвитку кар'єри, історії успіху, позитивні відгуки на сторінках профілю;
- 4) створення умов, які мотивують діючих працівників до спілкування з компанією в Інтернеті з метою забезпечення професійної взаємодії;
- 6) клієнтоорієнтація через оптимізацію процесів на всіх рівнях управління, від якості обслуговування клієнтів до кадрових процесів;
- 7) використання мобільних технологій відповідно до концепції BYOD (Bring Your Own Device), що дозволяє використовувати в робочому процесі власні гаджети та мобільні додатки з метою підвищення ефективності роботи;
- 8) формування нового бачення сучасного офісу та робочого місця – без дорогих, дизайнерських меблів, але з доступним простором для творчості, інноваційними технологіями та можливістю обирати власний спосіб організації робочого часу;
- 9) створення нових живих та віртуальних комунікаційних платформ шляхом розширення мережі зв'язків та аудиторій;
- 10) створення умов для розвитку відкритого спілкування між апаратом управління та працівниками;
- 11) забезпечення ідентифікації та унікальності бренду роботодавця.

3. Діджиталізація вимагає від HR у найближчому майбутньому вирішення обов'язкових завдань, пов'язаних із: швидким реагуванням на виклики тенденцій на ринку праці, починаючи від різноманітності форм зайнятості та форм фінансування підприємництва, робототехніки, штучного інтелекту та збільшення міграція населення. і мобільність працівників; персональний підхід до співробітників та їх мотивація; розвиток міжкультурних компетенцій та забезпечення міжкультурного менеджменту; цифровізація HR-технологій та автоматизація більшості HR-функцій (через створення хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resources Information System (HRIS)); переоцінка соціального капіталу організації як

одного з ключових ресурсів майбутнього; створення середовища для залучення глобальних талантів у будь-якому місці та часі, їх пошук, розвиток та підтримка по всьому світу, використання маркетингових технологій в HR, побудова управління талантами на основі нових досягнень науки управління персоналом, обізнаності та поведінки, забезпечення роботи з великими даними, формування управлінських рішень через соціальні медіа, забезпечення кібербезпеки та кіберзахисту конфіденційних даних та інформації, формування професійного HR-брендингу на основі професіоналізму та інновацій, використання аутсорсингу в організації [8].

4. Варто взяти до уваги професії майбутнього, які також можуть бути використані на державній службі. До них відносяться такі професії, як:

1) Директор із соціального забезпечення – директор із соціального забезпечення, основними обов'язками якого буде забезпечення благополуччя та емоційного, психічного, духовного та фізичного благополуччя персоналу.

2) HR для фрілансерів - Gig Economy Manager (де «gig» означає тимчасовий характер роботи), завданням якого є створення умов для короткострокової співпраці тимчасових підрядників, фрілансерів, незалежних консультантів і підрядників.

3) Фасилітатор для віддалених співробітників - WFH Facilitator, завданням якого буде розвиток у віддалених співробітників почуття приналежності до організації, розуміння місії та цілей організації, а також створення відповідної системи мотивації.

4) Future of Work Leader, який аналізуватиме потреби в пріоритетних знаннях, уміннях і навичках співробітників і забезпечить їх розвиток для майбутнього успіху організації з урахуванням тенденцій на ринку праці.

5) Корпоративний кар'єрний консультант (Internal Career Consultant), завданням якого буде допомога в реалізації талантів, що гарантують інтереси організації.

6) Агент зі збору персональних даних – HR Data Detective, основними завданнями якого буде збір персональної інформації з різних каналів (відгуки

співробітників, системи управління навчанням, бонусний портал) з метою підвищення продуктивності персоналу та покращення бізнес-результатів організації.

7) Тренер з перенавчання – другий тренер з діяльності, його завданням буде перенавчання персоналу, зміна виду діяльності співробітників і роботи у зв'язку з реорганізацією, звільненнями, кадровими змінами або бажанням працівника змінити професію (Meister and Brown, 2020) .

5. Необхідно розвивати цифрові компетенції чиновників та менеджерів з персоналу. Цифрова грамотність (або «цифрова» компетенція) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності, яка складається з 5 основних блоків компетенцій, а саме: 1) інформаційна грамотність і дані про навички роботи; 2) спілкування та взаємодія; 3) цифровий контент; 4) безпека; 5) розв'язування завдань, де цифрові компетентності – це сукупність знань, умінь, рис характеру та поведінки, необхідних людині для того, щоб вона могла використовувати інформаційні, комунікаційні та цифрові технології з метою для досягнення цілей в особистому житті чи професійній діяльності [24].

Отже, цифровізація управління людськими ресурсами у державних службах є необхідною умовою для розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки в Україні, цифровізація державного управління, підвищення його якості, ефективності та результативності, може включати: використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизації кадрових процесів; цифрова інтеграція з хмарними системами; HR аналітика та Big Data; використання VR-технологій та штучного інтелекту; швидке реагування на тенденції міжнародного ринку праці; застосовує індивідуальний підхід до персоналу, його мотивації та розвитку міжкультурних компетенцій; забезпечення кібербезпеки та кіберзахисту конфіденційних даних та інформації; для створення професійного HR-брендінгу тощо.

Сьогодні відбувається системний та послідовний процес цифровізації системи управління персоналом державної служби. Серед основних досягнень

НАДС у сфері цифровізації персоналу: переведення HR-процесів в електронний формат, створено HELP DESK для кандидатів, пропозиції про роботу Career.gov.ua, Career-bot, care.gov.ua. портал інтегровано з Work.ua та Robot. ви; запусив портал управління знаннями тощо.

З метою подальшої цифровізації системи управління людськими ресурсами на державній службі можливе впровадження аналізу резюме людей, які претендують на посади публічної служби через спеціальні системи (система відстеження кандидатів – AUC), планування кар'єри чиновників, премії, а також виявлення прогалини в професійному розвитку навичок; розглянути в майбутньому професії майбутнього, які також можуть бути використані на державній службі (директор із соціального забезпечення, HR для фрілансерів, фасилітатор для віддалених працівників, лідер у створенні майбутніх посад, радник з питань кар'єри в корпорації, агент зі збору кадрових даних, перенавчання) тренер); розвиток цифрових компетентностей державних службовців та кадровиків; впровадження напрямів глобалізаційних змін, таких як: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце, цифровий HR, а також тренди розвитку HR (автоматизація HR, HR аналітика, HR маркетинг, SMARTrecruiting та e-learning).

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній з управлінням людськими ресурсами. Основні результати проведеного дослідження полягають у такому.

1. Управління людськими ресурсами у державних службах можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, насамперед систему роботи персоналу, яка складається з реальних цілей, завдань, пріоритетів, механізмів і технологій. Управління людськими ресурсами включає нормативне, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне та ресурсне забезпечення системи управління персоналом. Управління кадрами державної служби має відбуватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізація якої цілей, принципів, стандартів і пріоритетів є ефективним механізмом реалізації кадрової політики. стратегія державного управління, здатна істотно підвищити ефективність його діяльності.

2. У роботі проведено аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами, виокремлено національні традиції, специфіку національного законодавства у цій сфері та тенденції розвитку управління персоналом. Такий досвід може бути цікавим у сфері публічної служби України в умовах воєнного стану.

3. Основними проблемами управління людськими ресурсами у сфері державних послуг в Україні є: невідповідність державної кадрової політики сучасним вимогам комп'ютеризації, електронізації, глобалізації та європеїзації, низький рівень та мінливість управління персоналом. в державних органах, що пов'язано з політичною нестабільністю в країні, недостатнім використанням сучасних технологій управління персоналом, відсутністю аналітичних досліджень та прогностичних розрахунків щодо попиту на відповідних спеціалістів державної служби, недосконалістю планування кар'єри посадовців, високим рівнем плинності кадрів. та низький рівень професіоналізму, недосконалість мотиваційно-стимулюючих механізмів

управління персоналом, нехтування принципами конкурсного відбору кадрів, низький рівень прозорості державної служби, пасивність чиновників, пасивність до змін.

4. Проведений аналіз дає змогу з'ясувати те, як створювалась система публічної служби в Україні у 1993 – 2019 рр., та концептуалізувати досвід управління людськими ресурсами на державній службі в період реформ. Конституція України визначає основні засади організації та функціонування публічної служби як безпосередньо, так і через діяльність державних органів. Закон України “Про державну службу” є базовим нормативно-правовим актом, який забезпечує правове регулювання управління публічною службою та людськими ресурсами. Інші закони України розвивають конституційні положення, визначають систему органів, які безпосередньо здійснюють повноваження з управління публічною службою, їх правовий статус та повноваження. Дослідивши масив нормативно-правових актів, які забезпечують правове регулювання управління людськими ресурсами на державній службі, необхідно відзначити, що Україна робить планомірні та поступові кроки в процесі реформування та модернізації власної системи державної служби, поступово здійснює трансформацію чинного законодавства, імплементацію нових правових положень та адаптацію вже існуючої нормативно-правової бази до європейських стандартів.

Кожний із етапів трансформації правових засад публічної служби та управління людськими ресурсами, започаткований у стратегіях та концепціях Президента та Уряду України, збагачував методологічними і практичними напрацюваннями наступний етап та розкривав нові можливості подальшого розвитку та удосконалення правового регулювання системи державної служби. Проте діюча система публічного управління в Україні поки не відповідає стратегічному курсу держави на розвиток демократії та впровадження європейських стандартів належного врядування, а сучасний стан розвитку публічної служби і управління людськими ресурсами вимагає нормативно-правового удосконалення та актуалізації положень

законодавства. Своєю чергою, зміна самої архітектури державного управління шляхом впровадження сучасних технологій HR-менеджменту в державних органах зумовлює необхідність внесення змін до низки ключових нормативно-правових актів, які забезпечать подальший розвиток управління людськими ресурсами в системі державної служби. Зазначені проблеми є предметом подальшого дослідження і будуть розглянуті в наступних публікаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Directorate-General for Personnel and Administration // http://ec.europa.eu/dgs/personnel_administration/index_en.htm.
2. Koen Becking, Nikol Hopman. Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe / ROI-REEKS, Sdu Uitgevers, 2005.
3. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. - ROI: Centre for Public Leadership, 2004.
4. The Worldwide Governance Indicators. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>.
5. Алексеев С. С. Проблемы теории права // Советское государство и право. 1983. № 4. С. 3—12.
6. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні // Юридична наука і практика. 2011. № 1. С. 41.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2008. 832 с.
8. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020–2025 годах. *HR-менеджмент. Практика управления персоналом*, 4. 2016.
9. Балусева, О. В., & Снопенко, Г. В. 2020. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
10. Гончарук Н. Європейський досвід управління людськими ресурсами в сфері публічної служби. URL: https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163188/1/2022_7_Material_conference_16_06_2022-58-61.pdf
11. Гончарук Н. Європейський досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби / Наталія Гончарук // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XIX наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпро : НТУ ДП, 2022. – С. 58-61.
12. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні // *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1/2. Т. 6. С. 45.
13. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами публічної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління* Том 10 № 5 2022. С.16-24.
14. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р від 24.06.2016 р. URL : kmu.gov.ua
15. Длугопольська, Т. І., & Гук, Ю. В. 2021. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf

16. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 125.
17. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О.Ю. Оржель, О.М. Палій, Ю.Д. Полянський, С.М. Гладкова, С.В. Соколик, П.І. Крайник, Т.О. Гусаченко; За заг. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна, А.О. Чемериса, С.В. Загороднюка, О.Л. Приходько, Л.О. Воронько. - К.: Вид-во НАДУ, 2007. - 76 с. С.34-37.
18. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) [та ін.]. Київ : НАДС, 2018. 36 с.
19. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців. К. : НАД У, 2016. 296 с.
20. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_24.
21. Кодекс законів про працю України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
22. Колпаков В. К. Адміністративне право України : [підручник]. Київ : Юрінком Інтер, 1999. 736 с.
23. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами). URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
24. Куйбіда, В. С., Петроє, О. М., Федулова, Л. І., Андрощук, Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. Київ : НАДУ. 2019.
25. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. Аспекти публічного управління. 2014. № 3–4 (5–6). С. 81–88.
26. Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. Науковий вісник. 2020. 2(26).
27. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Носик Оксана Анатоліївна; Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>
28. Педак І. С. Управління людськими ресурсами на державній службі. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2011. № 1. С. 97-100.
29. Піла В. Захаркевич Н. П. Лідерські якості при доборі кандидатів на вакантні керівні посади в органах державної влади. Управлінське лідерство: виклик сьогодення / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2013. С. 271-280.

30. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL : [http:// zakon2.rada.gov. ua/laws/show/889-19](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19)
31. Про зайнятість населення : Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
32. Про заходи щодо впровадження адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України № 810/98 від 22.07.1998 р. // Офіційний вісник України. 1999. № 21. С. 32.
33. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України : Указ Президента України від 21.03.2000 р. // Офіційний вісник України. 2000. № 12. Ст. 451.
34. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України № 599 від 14.04.2000 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>
35. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 844-р від 01.12.2017 р. URL : kmu.gov.ua
36. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 227-р від 18.03.2015 р. // Урядовий кур'єр. 2015. № 63.
37. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
38. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. 2-ге вид. Київ: НАДУ, 2015. 612 с.
39. *Синицина Н. Г.* Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні. Державне будівництво. 2011. №1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_22
40. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
41. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631
42. Хартія основних прав Європейського Союзу від 07.12.2000. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_524

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

Максиміліан Валійон

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

Руслан Черкаський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

Едуард Щепанський

Ініціали, прізвище