

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ “ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ТЕПЛОВ СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

УДК 351.08:331.108(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С.О. Теплов

Науковий керівник:

Ткаленко Наталія Валеріївна,  
доктор економічних наук, професор

Чернігів 2024

## АНОТАЦІЯ

**Теплов С.О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Національний університет “Чернігівська політехніка” Міністерства освіти і науки України, Чернігів 2024.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробленню рекомендації щодо їх практичного впровадження в Україні.

У роботі акцентовано увагу на тому, що в період повоєнної відбудови в Україні очікується проведення ряду системних та радикальних державно-управлінських реформ, успіх реалізації яких, у першу чергу, критично залежатиме від можливості створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, безпосередньо іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців. І це є логічним, адже нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти результативну та ефективну державну політику в умовах змін.

Водночас доцільно констатувати, що на сьогодні важливого значення для управління персоналом на державній службі все більше набуває ідеологія людиноцентризму (як антропологічна стратегія), основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і

безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні (ст. 3 Конституції України). Відповідно управління на рівні держави набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства.

Зазначені обставини, з одного боку, актуалізують, а з іншого – обумовлюють об’єктивну доцільність комплексного наукового осмислення прогресивних тенденцій щодо подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами (HR – Human Resource) на державній службі в Україні. Адже в умовах переходу від бюрократичної організації до сервісно-орієнтованої держави, коли відбувається швидке старіння професійних компетентностей, управління людськими ресурсами (HRM – Human Resource Management) на державній службі стає надзвичайно важливим, оскільки сприяє підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності державних службовців, здатних застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах сучасних змін.

Метою дисертаційної роботи визначено обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі модернізації державної служби. Предмет дослідження – розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Методологічну основу дисертаційного дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання суспільних явищ та особливостей публічного управління.

У дисертаційній роботі розглянуто сутність людських ресурсів як об’єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. На цій основі сформовано систему авторських категорій у контексті дослідження людських ресурсів як об’єкта управління на державній службі (людські ресурси - людські ресурси державної служби – управління людськими

ресурсами на державній службі). Обґрунтовано, що визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. Саме тому на сьогодні HRM перетворюється на одну з головних функцій будь-якого органу державної влади.

Уніфіковано концептуальні особливості управління людськими ресурсами. Для цього проведено ретроспективний огляд концептуальних засад управління персоналом/людськими ресурсами. Артикульовано, що “концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку. На цій основі визначено основні спільні та відмінні риси в наукових підходах до концептуалізації понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”.

Уточнено склад та характерні ознаки системи управління людськими ресурсами на державній службі. Систему управління людськими ресурсами на державній службі визначено як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня. Все це дозволило ідентифікувати характерні ознаки сучасної системи HRM на державній службі.

Проведено діагностику стану кадрового забезпечення державної служби в Україні у 2019-2023 роках з використанням таких ознак: загальна кількість державних службовців; кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року; кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій; кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони Збройних Сил України (ЗСУ) та добровольчих

формувань територіальних громад; плинність кадрів; розподіл персоналу за статтю; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін. На цій підставі виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні та зроблено висновок про нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

Охарактеризовано інституційно-правове середовище функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Відзначено, що ідея людиноцентризму на державній службі, яка панує в сучасних концепціях і доктринах, так чи інакше втілюється в правові норми, призначені для впорядкування суспільних зв'язків, які виникають при реалізації державними службовцями прав і виконання обов'язків. Уточнено основні проблеми інституційно-правового середовища функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

З'ясовано особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану). Актуалізовано необхідність перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі цифрові практики HR-менеджменту на державній службі. Сформовано вектори подальшої успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні.

Розглянуто управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та визначено перспективні напрями забезпечення його результативності й ефективності у сфері державної служби України. Доведено, що управління талантами на державній службі – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності у сфері HRM. З метою забезпечення результативного та ефективного формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні (з одного боку, в умовах існування на ринку праці усіх чотирьох поколінь працівників одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану) запропоновано практичну реалізацію ряду заходів.

Сформовано модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Для цього спочатку з'ясовано прогресивні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду на прикладі таких країн світу як: Німеччина, Франція, Великобританія, Казахстан, Сінгапур та Японія. Надалі у відповідності із системним підходом обгрунтовано визначальні компоненти комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. На цій підставі узагальнено найбільш пріоритетні напрями розвитку системи HRM на державній службі в Україні.

**Ключові слова:** державна служба, державне управління, державні службовці, добросовісність, кадровий резерв, компетентнісний підхід, людиноцентризм, людські ресурси, персонал, професійний розвиток, система управління людськими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління талантами, цифровізація державної служби.

## ANNOTATION

**Teplov S.O. Development of the human resources management system in the civil service in Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.**

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the field of public management and administration, specialty 281 “Public Management and Administration”. – Chernihiv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernihiv, 2024.

The dissertation is dedicated to the justification of the theoretical and methodological foundations of the development of the human resources management system in the civil service and the development of recommendations for their practical implementation in Ukraine.

The work focuses on the fact that during the period of post-war reconstruction in Ukraine, a number of systemic and radical state-management reforms are expected, the success of which will, first of all, critically depend on the possibility of creating a capable, sustainable, professional and independent national civil service, modern procedures for making and implementing effective decisions, directly the image of the civil service as a competitive employer, attractive to motivated and competent professionals. And this is logical, because the new requirements for public administration put forward corresponding requirements for the public service and its main resource – civil servants who are able to provide quality services and work to achieve results in the interests of society, apply European standards of public administration and produce an effective and efficient public policy in conditions of change.

At the same time, it is expedient to state that today the ideology of people-centrism (as an anthropological strategy), which is based on the constitutional principle that recognizes a person, his life and health, honor and dignity, inviolability and security, is increasingly gaining importance for the management of personnel in the public service the highest social value in Ukraine (Article 3 of the Constitution of Ukraine). Accordingly, management at the state level acquires a socially oriented direction, as a result of which the person is considered as the main driving force of the socio-economic development of society.

The mentioned circumstances, on the one hand, actualize, and on the other hand, condition the objective expediency of a comprehensive scientific understanding of progressive trends regarding the further development of the human resource (HR) management system in the public service in Ukraine. After all, in the conditions of the transition from a bureaucratic organization to a service-oriented state, when professional competencies are rapidly aging, human resource management (HRM) in the public service becomes extremely important, as it contributes to increasing the effectiveness, efficiency, professionalism and skill of civil servants, able to apply European standards of public administration and develop public policy in the conditions of modern changes.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the development of the human resources management system in the civil service and to develop recommendations for their practical implementation in Ukraine.

The object of the study is social relations arising in the process of modernization of the civil service. The subject of the study is the development of the human resources management system in the civil service in Ukraine.

The methodological basis of the dissertation research consists of general scientific and special methods of learning social phenomena and features of public administration (including in the conditions of modern social challenges and threats).

The dissertation examines the essence of human resources as an object of management in the civil service and specifies the conceptual and categorical apparatus in this field. On this basis, a system of author categories was formed in the context of the study of human resources as an object of public service management (human resources - civil service human resources - civil service human resources management). It is justified that the recognition of human resources as key implies the use of a strategic approach to their management. That is why today HRM is turning into one of the main functions of any state authority.

Conceptual features of human resources management are unified. For this, a retrospective review of the conceptual foundations of personnel/human resources management was conducted. It is articulated that “the concepts of “personnel management” and “human resources management” are not identical, because each of them has its own history, logic, patterns of emergence and development, determined by the relevant factors of economic and social development. On this basis, the main common and distinctive features in scientific approaches to the conceptualization of the concepts of “personnel management” and “human resources management” are determined.

The composition and characteristic features of the human resources management system in the civil service have been specified. The system of human resources management in the civil service is defined as a set of interrelated elements



represented by the unity of various subsystems (human resources planning; organization of civil service; motivation; training and professional development of HR; organizational culture and onboarding; personnel audit) that contribute to the formation conditions of effective and efficient employment and well-being of civil servants, as well as the development/updating of their professional, competence and worldview level. All this made it possible to identify the characteristic features of the modern HRM system in the civil service.

The diagnosis of the state of personnel support of the civil service in Ukraine in 2019-2023 was carried out using the following characteristics: the total number of civil servants; the number of civil servants who have gone abroad since February 24, 2022; the number of civil servants who are in the temporarily occupied territories or within the areas of military (combat) operations; the number of civil servants who are mobilized or serve in the Territorial Defense Forces of the Armed Forces of Ukraine (ZSU) and volunteer formations of territorial communities; personnel turnover; distribution of personnel by gender; the number of employees who have undergone advanced training, etc. On this basis, the main problems of personnel support in the civil service in Ukraine are highlighted and a conclusion is drawn about the urgent need to modernize the personnel support of the civil service of Ukraine in the conditions of modern social challenges and threats.

The institutional and legal environment of the functioning of the human resources management system in the civil service in Ukraine is characterized. It was noted that the idea of people-centeredness in public service, which prevails in modern concepts and doctrines, is embodied in one way or another in legal norms designed to regulate social relations that arise when civil servants exercise their rights and perform their duties. The main problems of the institutional and legal environment of the functioning of the human resources management system in the civil service in Ukraine are clarified.

The peculiarities of the digitalization of the management of HR processes in the civil service in Ukraine (including in the conditions of martial law) are clarified. The need to transform the state into a competitive employer capable of implementing the best digital practices of HR management in the civil service has been updated.

The vectors of further successful digitization of HR process management in the civil service in Ukraine have been formed.

Talent management is considered as an innovative element of the development strategy of the human resources management system in the civil service, and promising directions for ensuring its effectiveness and efficiency in the sphere of civil service of Ukraine are determined. It has been proven that talent management in the civil service is one of the most important functional areas of activity in the field of HRM. In order to ensure the effective and efficient formation and development of the talent management system in the civil service in Ukraine (on the one hand, in the conditions of existence on the labor market of all four generations of workers at the same time, and, on the other hand, in the conditions of martial law), the practical implementation of a number of measures is proposed.

A model of the complex mechanism for the development of the human resources management system in the civil service in Ukraine was formed, taking into account the possibilities of implementing progressive foreign experience in this field. To do this, the progressive trends in the development of the human resources management system in the civil service were first clarified in the context of foreign experience on the example of such countries of the world as: Germany, France, Great Britain, Kazakhstan, Singapore and Japan. In the future, in accordance with the systemic approach, the determining components of the complex mechanism of development of the human resources management system in the civil service in Ukraine are substantiated. On this basis, the most priority areas of development of the HRM system in the civil service in Ukraine are summarized.

**Key words:** public service, public administration, public servants, personnel reserve, virtue, competence approach, people-centeredness, human resources, personnel, professional development, human resources management system, human resources management, talent management , digitization of the civil service.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Наукові статті в періодичних виданнях, що включені до наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Scopus*

1. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., **Теплов S.** Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32>. URL : <https://journals.umcs.pl/sil/article/view/12494> (1,1 д.а.).  
*Особистий внесок: доведено доцільність та визначено особливості формування системи управління талантами як провідного сучасного тренду у сфері управління персоналом на державній службі; актуалізовано питання розвитку системи управління талантами на державній службі в умовах сучасних викликів з використанням такого інноваційного інструменту як e-learning (0,3 д.а.).*

### *Статті в наукових фахових виданнях України*

2. **Теплов С.О.** HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.55. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1709> (електронне видання) (0,73 д.а.).

3. Обушна Н.І., **Теплов С.О.** Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183> (1,12 д.а.).  
*Особистий внесок: розглянуто базові дефініції понятійно-категорійного апарату сфери цифрового врядування та доведено неможливість практичного застосування в одному синонімічному ряду таких дихотомічних термінів, як “цифровізація” і “оцифровування”; встановлено, що перетворення держави на онкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі практики HR-менеджменту*

(у т.ч. й цифрові), що використовуються в сучасних організаціях, від бізнесу до державного сектору; з огляду на умови “постковідного періоду” та засади концепції *Lifelong Learning*, актуалізовано питання використання на державній службі такого інноваційного інструменту як дистанційне навчання (*e-learning*); запропоновано шляхи успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (0,8 д.а.).

4. **Теплов С.О.** Стан та проблеми формування цифрового потенціалу державної служби в Україні в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Випуск 4. С. 235–241. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.235. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3052> (0,95 д.а.).

5. **Теплов С.О.** Прогресивні міжнародні практики управління талантами на державній службі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Випуск 2(30). С.305–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-305-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-305-317) (0,95 д.а.).

#### ***Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

6. **Теплов С.О.** Сутність і необхідність HR-менеджменту на державній службі. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щорічної міжнародної науково-практичної конференції (26-30 жовтн. 2020 р.). Київ : НАДУ при Президентові України, 2020. Т. 2. С. 73–75 (0,2 д.а.).

7. **Теплов С.О.** Удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні. “*Форум прямої демократії*”: матеріали тез та доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі (7 грудня 2020 року) / За заг. ред. Войтович Р.В., Ворони П.В., Лахижі М.І. Київ, ІПК ДСЗУ, 2020 С. 223–227 (0,3 д.а.).

8. **Теплов С.О.** Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах як пріоритет реформування державної служби в Україні. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції за міжнародної участі (20 квітня 2021 року) / за заг. ред.

Р.В. Войтович, П.В. Ворони, М.І. Лахижі. Київ : ПК ДСЗУ, 2021. С. 61-67 (0,35д.а.).

9. **Теплов С.О.** Управління талантами як інноваційна HR технологія на державній службі. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (07 травня 2021 р.)*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68 (0,24 д.а.).

## ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ.....</b>	15
<b>ВСТУП.....</b>	16
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування системи управління людськими ресурсами на державній службі.....</b>	24
1.1. Людські ресурси як об'єкт управління на державній службі.....	24
1.2. Уніфікація концептуальних особливостей управління людськими ресурсами .....	47
1.3. Склад та структура системи управління людськими ресурсами на державній службі: теоретичний аспект.....	65
Висновки до розділу 1.....	86
<b>РОЗДІЛ 2. Діагностика системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.....</b>	89
2.1. Сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної державної служби .....	89
2.2. Характеристика інституційно-правового середовища функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	110
2.3. Особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі .....	133
Висновки до розділу 2.....	153
<b>РОЗДІЛ 3. Перспективи розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.....</b>	156
3.1. Прогресивні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду та можливі напрями їх імплементації в Україні.....	156
3.2. Управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.....	177
3.3. Модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні .....	197
Висновки до розділу 3.....	212
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	215
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	222
<b>ДОДАТКИ.....</b>	252

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ:**

БД	– бюджетна декларація;
ВКДС	– вищий корпус державної служби;
ВРУ	– Верховна Рада України;
ВШПУ	– Вища школа публічного управління;
ГКУ	– Господарський кодекс України;
ЄК	– Європейська Комісія;
ЄС	– Європейський Союз;
ЗСУ	– Збройні сили України;
КЗпП	– Кодекс Законів про працю України;
КМУ	– Кабінет Міністрів України;
МОП	– Міжнародна організація праці;
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби;
НАЗК	– Національне агентство з питань запобігання корупції;
ОМС	– органи місцевого самоврядування;
ПКУ	– Податковий кодекс України;
РДУ	– Реформа державного управління;
РСУДФ	– Реформа системи управління державними фінансами;
СЗДУ	– Сектор загального державного управління;
СУП	– Служба управління персоналом;
ФОП	– Фонд оплати праці;
ФПР	– Фахівці з питань реформ;
ЦОВВ	– Центральні органи виконавчої влади;
ЦПДС	– Цифровий потенціал державної служби;
HR	– human resources (людські ресурси);
HRM	– Human Resource Management (управління людськими ресурсами);
HRMIS	– Human Resource Management Information System (Інформаційна система управління людськими ресурсами);
KPI	– Key performance indicator (ключові показники ефективності);
TQM	– Total Quality Management (система оцінки персоналу за критеріями системи якості).

## ВСТУП

На думку багатьох експертів, у період повоєнної відбудови в Україні очікується проведення ряду системних та радикальних державно-управлінських реформ, успіх реалізації яких, у першу чергу, критично залежатиме від можливості створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, безпосередньо іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців. І це є логічним, адже нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти результативну та ефективну державну політику в умовах змін.

Водночас доцільно констатувати, що на сьогодні важливого значення для управління персоналом на державній службі все більше набуває ідеологія людиноцентризму (як антропологічна стратегія), основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні (ст. 3 Конституції України) [71]. Відповідно управління на рівні держави набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства.

Зазначені обставини, з одного боку, актуалізують, а з іншого – обумовлюють об'єктивну доцільність комплексного наукового осмислення прогресивних тенденцій щодо подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами (HR – Human Resource) на державній службі в Україні. Адже в умовах переходу від бюрократичної організації до сервісно-орієнтованої держави, коли відбувається швидке старіння професійних компетентностей, управління людськими ресурсами (HRM – Human Resource



Management) на державній службі стає надзвичайно важливим, оскільки сприяє підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності державних службовців, здатних застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах сучасних змін.

У той же час, доцільно зауважити, що зазначена проблематика у вітчизняному науковому дискурсі ще не розглядалася комплексно з позицій воєнного стану. Такого досвіду в незалежній Україні не було, і навіть важко було уявити, що такі умови існування нашої країни є можливими. Тому, варто констатувати, що у нинішній ситуації державним інституціям довелося зіткнутися з цілою низкою проблем і непередбачуваних ситуацій.

Зауважимо, що у сфері державно-управлінської практики вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють чільну увагу теоретико-методологічним засадам управління людськими ресурсами. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблематика висвітлена в працях таких зарубіжних дослідників, як: А. Армстронг [7-81], Г. Беккер [249-250], Л. Гурвіц [264], П. Друкер [256], М. Мескон [268], А. Файоль [259], Х. Шульц [275-276], та ін.

Водночас, теоретичні засади державного/публічного управління та регулювання суспільних процесів стали об'єктом ґрунтовного студіювання в роботах вітчизняних науковців, а саме: В. Бакуменка [49; 56], І. Лопушинського [93], В. Малиновського [95], Н. Нижник [114], О. Оболенського [117], Л. Приходченко [145-146], Р. Рудніцької [196], Ю. Сурміна [56; 57] та ін.

При цьому проблематика модернізації державної служби та управління людськими ресурсами на вітчизняній державній службі досить ґрунтовно висвітлюється в наукових розробках Н. Алюшиної [2-4], Н. Гончарук [31-34; 108], Д. Дзвінчука [51], С. Зелінського [63], Н. Корчак [75-76], В. Лаптева [87-89], В. Маргасової [96--98], В. Мельника [100-102], Н. Обушної [118-120], В. Олуйка [121-122], О. Пархоменко-Куцевіл [125-126], І. Поліщук [137], О. Руденко [192-195] та ін.

Незважаючи на вагомі напрацювання науковців за вказаним напрямом, наразі залишається потреба в таких комплексних наукових дослідженнях, що нададуть

змогу сформуванати результативну й ефективну систему управління людськими ресурсами на державній службі в Україні ( в т.ч. й в умовах невизначеності).

Викладене вище актуалізує науково-практичну значимість теми, мету й завдання дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту та адміністрування Національного університету “Чернігівська політехніка” в рамках НДР за темою “Публічне управління та децентралізація влади” (ДР №0120U101815, термін виконання 2021-2025 роки) – автором розглянуто сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері, а також визначено перспективні напрями формування системи управління талантами на державній службі в Україні (довідка від 20 грудня 2023 року №8493/15-17-11.10).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Досягнення поставленої мети дослідження зумовило постановку та необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнити понятійно-категорійний апарат у цій сфері;
- уніфікувати концептуальні особливості управління людськими ресурсами;
- уточнити склад та характерні ознаки системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- провести діагностику сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні та довести об'єктивну необхідність його модернізації;
- охарактеризувати інституційно-правове середовище функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні;
- з'ясувати особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану);

– розглянути управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та визначити перспективні напрями забезпечення його результативності й ефективності у сфері державної служби України;

– сформувати модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини, що виникають у процесі реформування/модернізації державної служби.

*Предмет дослідження* – розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційної роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання суспільних явищ та особливостей публічного управління. Зокрема, у процесі дослідження використано такі методи: методи контент-аналізу та узагальнення – для дослідження концептуальних засад управління персоналом/людськими ресурсами й уніфікації його особливостей, а також уточнення складу системи HRM на державній службі; історичний – для уточнення генези концепцій управління персоналом та еволюції інституційно-правового середовища функціонування системи HRM на державній службі в Україні; семантико-етимологічний – щодо визначення змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату; статистичний, графічний, табличний – для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних щодо кадрового забезпечення у сфері HRM на державній службі в Україні; абстрагування, синтезу та індукції – при визначенні перспективних напрямів розвитку системи управління талантами на державній службі та обґрунтуванні моделі комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні; та ін.

*Інформаційну базу дослідження* становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови КМУ, інструктивно-методичні

документи НАДС, міжнародні нормативно-правові документи у сфері кадрової політики, офіційні дані Державної служби статистики України, НАДС. Теоретико-методологічну основу дослідження склали наукові праці провідних вітчизняних та закордонних учених у галузі публічного управління загалом.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні нових наукових положень, які в сукупності дозволяють розв'язати важливе наукове завдання у сфері публічного управління в контексті обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробки рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Основними результатами дослідження, що характеризують новизну й виносяться на захист є такі::

*уперше:*

– сформовано й обґрунтовано модель Комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, в рамках якого у відповідності з системним підходом запропоновано такі визначальні компоненти: 1) мета, цілі, функції, що визначаються з урахуванням засад ідеології людиноцентризму; 2) система принципів формування ефективної політики управління людськими ресурсами на державній службі; 3) суб'єктно-об'єктний склад з урахуванням цільової активізації процесів модернізації у сфері державної служби та особливостей воєнного стану; 4) методи, інструменти та технології управління людськими ресурсами на державній службі з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні.

*удосконалено:*

– обґрунтування складу та характерних ознак системи управління людськими ресурсами на державній службі, яку запропоновано розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних

підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня;

– теоретико-методичні основи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті: а) уточнення рівнів зв'язків та відносин щодо розкриття сутності поняття “людські ресурси державної служби”; б) уніфікації концептуальних особливостей управління людськими ресурсами та ідентифікації основних спільних і відмінних характеристик у наукових підходах до концептуалізації понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”; в) забезпечення цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану);

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності таких понять як: “людські ресурси” – сукупність людей (група, колектив, суспільство) зі специфічним комплексом їх явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські та ін.) та потенційних можливостей, які вони можуть розвивати як з позиції здійснення суспільних процесів життєдіяльності в цілому, так і участі в соціально-трудовах відносинах у тому числі; “людські ресурси державної служби” – сукупність фахівців зі специфічним комплексом їх явних здатностей та потенційних можливостей у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, що можуть постійно розвиватися (оновлюватися та вдосконалюватися);

– підходи до діагностики стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби, які в роботі проведено з використанням таких ознак: загальна кількість державних службовців; кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року; кількість державних службовців, які

перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій; кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад; плинність кадрів; розподіл персоналу за статтю; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін.;

– перспективні напрями забезпечення результативного та ефективного розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні, які враховують специфіку формування такої системи, з одного боку, в умовах взаємодії на ринку праці чотирьох поколінь працівників (бебі-бумери, покоління X, Y та Z) одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану.

**Практичне значення отриманих результатів** дослідження полягає у тому, що теоретичні положення та висновки дисертації щодо розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі доведені до рівня теоретико-методичних та науково-практичних рекомендацій і використані в практичній діяльності Вищої школи публічного управління під час розробки короткострокових програм підвищення кваліфікації “Ефективне управління персоналом” та “Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів Європейського Союзу” для державних службовців категорії “Б” та “В”, зокрема працівників служб управління персоналом (довідка від 27 листопада 2023 року № 97.13/1154-23).

Результати дослідження також використані у процесі розробки навчально-методичного забезпечення дисциплін “Інституціональне забезпечення публічної влади”, “Управління персоналом в органах публічної влади”, “Управління змінами та впровадження інновацій” у рамках ОПП “Державна служба” (другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”) Національного університету “Чернігівська політехніка” (довідка від 07 листопада 2023 року № 2431/8- 28-17.14).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, що викладені в дисертації, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві (2 статті, з них: 1 – у періодичному виданні, що включено до

наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Scopus; 1– у фаховому виданні України), в роботі використані лише ті положення та ідеї, що є результатом особистої роботи здобувача. Внесок автора конкретизовано в списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Науковий зміст основних результатів дослідження, висновки та пропозиції роботи та їх практичне застосування обговорювалися на наукових всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема на: міжнародній науково-практичній конференції “Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку” (Київ, 2020); III–й Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародної участі “Форум прямої демократії” (Київ, 2020); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції “Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації” (Київ, 2021); міжнародній науково-практичній конференції “Державне управління в Україні: виклики та перспективи” (Запоріжжя, 2021).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 9 наукових працях, зокрема в: 5 статтях у наукових фахових виданнях України та інших держав з наряду, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: 1 – у періодичному виданні, що включено до наукометричних баз, рекомендованих МОН (зокрема Scopus); 3 – у друкованих фахових виданнях України з державного управління, 1 – в електронному фаховому виданні); 4 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій. Загальний обсяг наукових праць становить 5,94 д.а., з яких 4,82 д.а. належить особисто автору.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 262 сторінок. Обсяг основного тексту становить 221 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел налічує 280 найменувань (з них 35 – іноземних).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

### 1.1. Людські ресурси як об'єкт управління на державній службі

Системні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному та соціально-економічному житті України, зумовлюють об'єктивну необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління, яке на рівні держави все більше набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. Так, результати досліджень Світового банку переконливо засвідчують, що в розвинених демократичних країнах світу основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приросту ВВП, тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Зокрема, в Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП [201].

Згідно даних Українського інституту майбутнього, людський капітал дійсно формує близько 70% національного багатства розвинутих країн і тільки 30% національного багатства України [18]. Ще гірше те, що поки розвинуті країни свій людський капітал примножують, Україна його втрачає: демографічні та міграційні втрати, невідповідність освіти та кваліфікації працівників вимогам часу, низькі продуктивність праці та інноваційність економіки, труднощі воєнного стану ведуть нас до катастрофи.

Реалії сьогодення в Україні та світі демонструють, що в умовах сучасних суспільних викликів і загроз зберегти та примножити людський потенціал та успішно розвиватись в рамках традиційної системи управління персоналом практично неможливо. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність



не лише окремої організації, але й країни в цілому. Такий стан речей формує нові виклики не лише для корпоративного сектору, але й для публічної сфери загалом та державної служби в тому числі.

З огляду на викладене вище, процес модернізації системи державної служби та вдосконалення управління саме людськими ресурсами (HRM), започаткований ще в довоєнній Україні, визнано одним із основних пріоритетів реформування державного управління, що спрямовується безпосередньо на удосконалення існуючої системи державної служби. Звідси цілком логічним постає висновок про те, що категорія “людські ресурси” набуває все більшої популярності в теорії та практиці публічного управління та адміністрування.

Водночас, враховуючи досить широкий спектр наукових досліджень із питань формування кадрового потенціалу державної служби (КПДС) та управління людськими ресурсами загалом, маємо констатувати певну поліваріантність (відсутність єдиного підходу) щодо трактування сутності поняття “людські ресурси”, поряд із яким у вигляді “синонімічного ряду” дуже часто використовують такі дефініції як “персонал”, “кадри”, “людський потенціал” тощо. Така проблемна ситуація обумовлює доцільність проведення досліджень щодо визначення сутності системи первинних базових понять, що відображають предмет дослідження, та з’ясування діалектики взаємозв’язку між ними.

Відзначимо, що базисом теоретичної конструкції “людські ресурси” є поняття “ресурси” (від фр. “ressource” – допоміжні засоби (дослівний переклад – кошти, цінності, запаси, а також можливості, джерела засобів, доходів)) [55]. Схоже трактування термін “ресурси” (англ. resources) має і в англійській мові: все, що можна використати для виробництва благ для задоволення потреб людини. Включають природні і людські ресурси” [21].

Нагадаємо, що історія тлумачення сутності категорії “ресурси” і факторів їхньої здатності приносити прибуток починається з Арістотеля, який вважав працю одним з основних економічних ресурсів. Подібний підхід розділяла і перша економічна школа в світі – меркантилізм [107].

На сьогодні в зарубіжній економічній літературі до ресурсів відносять усе те, що витрачається на виробництво товарів і послуг. Такі ресурси називають факторами виробництва [21]. При цьому до поняття ресурси (resources) включається все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні); людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва. Економіку можна визначити як науку про алокацію ресурсів [107].

На думку Г. Герасименка, “термін “ресурс” має більш сучасне змістове наповнення і визначається як джерело засобів та можливості, застосування яких приводить до отримання вигід. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що трактування дефініції “людські ресурси” має базуватись на такому постулаті: ресурс – це “вихідний матеріал”, який трансформується у продукт праці [27]. У контексті людських ресурсів таким “вихідним матеріалом” виступає потенціал (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила), який виявляється у наявних та прихованих здатностях людини (можливості, потенції), що можуть розвинути за цілеспрямованого впливу (або так і залишаться прихованими) та стати реально діючими факторами.

На наше переконання, поняття “потенціал” і “ресурси” недоцільно протиставляти, оскільки потенціал (будь-то: людський, економічний, підприємницький, виробничий та ін.) – це уніфікована збірна характеристика ресурсів, прив’язана до місця та часу.

Як відомо, в економічній теорії одним із перших дослідників, який вивчав місце та роль людини в суспільному житті, є А. Сміт (1723–1790). Саме А. Сміт уперше розглянув людину з позиції капіталізації її праці (як носія і капіталу, і вартості) та, визначаючи суть основного капіталу суспільства, відмітив, що він на рівних складається не лише із машин, споруд та землі, а й “із набутих корисних здібностей усіх громадян чи членів суспільства” [38, с. 94]. Відповідно науковець вважав здібності людини частиною суспільного багатства, тому що людські вміння сприяють зростанню як суспільного багатства, так і багатства індивіда.

У даному контексті важливо артикулювати, що ретроспектива започаткування в науковому дискурсі поняття “людські ресурси” пов’язується з втратою актуальності категорій “трудові ресурси” та “кадри”/“персонал”, а його поширення зумовлено розвитком теорії людського капіталу. Водночас семантичний аналіз доводить ідентичність цих понять лише в широкому розумінні.

Протягом тривалого проміжку часу в нашій країні та низці інших європейських держав термін “кадри” мав досить широке використання. Як відзначають В.Лисак та О. Олійник, термін “кадри” запозичений з армійського лексикону, що в німецькій і французькій мовах (від фр. cadre – “рамка, тобто люди в рамці”) у професійних військових використовується для визначення рядових командного складу і резерву, а на рівні суб’єкта господарювання визначав сукупність працівників високої кваліфікації і з тривалим стажем роботи [92].

Кадри – це кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту, до складу яких не належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом [105].

Дійсно, в основному, в енциклопедичних та інших наукових виданнях сутність поняття “кадри” визначають через “кваліфіковану робочу силу (включає, як фактично зайнятих у народному господарстві працівників, так і потенційні кадри), яка характеризується наявністю професійної працездатності у її носіїв” [19]. Тобто “кадри” розглядаються як політична і соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах з державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об’єднаннями. В основному, це кваліфіковані працівники, які мають професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички, або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації в якій вони працюють [201, с. 21–22].

Комплексність трактування поняття “кадри” обумовлює наявність різних способів його концептуалізації. Так, наприклад, у монографії “Розвиток

кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики” її автори (С. Селіванов, Н. Обушна та С. Хаджирадєва) посилаються на чотири основні концепції кадрів [201]:

1) як трудові ресурси (замість людини тут розглядається лише її функція; праця – жива робоча сила, що виміряється робочим часом і зарплатою);

2) як персонал (людина розглядається через формальну роль – посаду. Ця концепція знайшла віддзеркалення в теоріях раціональної бюрократії, управлінні, в теорії організації, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції));

3) як невідновлюваний ресурс (людина як елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника)). Ця концепція набула поширення в перші роки перебудови у вигляді вимог “активізації людського фактора”;

4) як умова існування організацій (людина – суб’єкт організації і особливий об’єкт управління, який не розглядають у якості ресурсу).

Водночас під “кадрами” у широкому розумінні вітчизняні науковці все частіше останнім часом використовують поняття “персонал”. Зокрема, в науковому дискурсі відзначається, що ці терміни не мають принципових розбіжностей, а головна їх відмінність полягає у мовному походженні, оскільки у перекладі з французької мови основний штат працівників організації позначався терміном “cadre”, а в перекладі з англійської – “personnel”.

При цьому ряд вітчизняних науковців [9; 39; 59; та ін.] переконані, що в умовах існування демократичного суспільства, у центрі якого стоїть людина з комплексом своїх прав і свобод, доцільно підійти до використання більш адекватного терміна – “персонал” (від лат. *persona*: особа, особистість; важлива особа).

Так, наприклад, О. Зайченко та В. Кузнецова стверджують, що на сьогодні саме “персонал – найскладніший об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, він живий, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати

висуненені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. Персонал є мотором будь-якої організації” [59], який представлений “колективом працівників або сукупністю осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)” [20].

У свою чергу, Економічна енциклопедія визначає персонал як “частину кадрів і позаштатних працівників, що знаходяться в оперативному управлінні, становлять об'єкт управління” [55]. Тобто “поняття “персонал” у широкому розумінні є більш містким, адже включає в себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру)” [39], поєднуючи при цьому представників як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці.

Разом із цим, важливо відзначити, що наразі вагомого значення для управління персоналом (у тому числі й на державній службі) набуває ідеологія людиноцентризму, основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні (ст. 3) [71]. У даному контексті досить слушно зауважує В. Кремень: “Людиноцентризм, як нова антропологічна стратегія, враховуючи творчі задатки і здібності людини – розум, уяву, інтуїцію, волю тощо, виходить з її можливості породжувати свій особистісний суверенний образ, який має потенціал протистояти деструктивним впливам” [80].

Наслідком таких суспільних тенденцій стало те, що в сучасній управлінській теорії та практиці все більшого поширення набуває термін “людські ресурси”. Це пояснюється тим, що, на відміну від дефініції “персонал”, поняття “людські ресурси” має більш виражене соціальне забарвлення, оскільки більше акцентує увагу “на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі у сучасному виробництві” [132, с. 13].

Загалом вважається, що вперше в науковому дискурсі дефініція “людський ресурс” була використана в 1893 році Дж. Коммонсом (американським економістом) у книзі “Розподіл багатств” (англ. *The Distribution of Wealth*). Однак на той час чіткого тлумачення цей термін так і не отримав.

У зв'язку з чим більш сучасного тлумачення поняття “людського ресурсу” набуло з 1958 року в доповіді економіста Ед. Бакке [87]. Проте, в науковому середовищі до цього часу немає однозначності щодо трактування сутності поняття “людські ресурси” (від англ. Human Resource (HR)).

У даному контексті нагадаємо, що в науковому обігу повноцінне впровадження категорії “людські ресурси” відбулося приблизно в 70-ті рр. ХХ ст. і пов'язується, в основному, із становленням сучасної теорії “людського капіталу”, засновниками якої вважають представників “чикагської школи” Т. Шульца та Г. Беккера, Б. Вейсброда, Дж. Мінцера та інших. Тобто саме в цей час відбувається переосмислення місця й ролі людини в процесі виробництва, економічного розвитку держави, а відповідно й зламом чергової парадигми менеджменту (“управління персоналом”). З огляду на це, В. Лаптев відзначає, що “причиною цього стала третя індустріальна революція (“цифрова”), яка спрямувала розвиток суспільства у бік наукоємних виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили наступний значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. А відповідно це стало можливим за рахунок акумулювання та ефективного використання накопичених знань, що в свою чергу зміцнило позиції людини як носія цих знань та того, хто їх може продукувати. Все це підтверджується значною популярністю з кінця 60-х рр. школи “людського капіталу” [88].

Загалом школа “людського капіталу” вибудовується на визначенні нової ролі людини в суспільстві, де її починають розглядати вже “не з позиції ефективного використання, а з позиції якості та конкурентоспроможності” [250]. У результаті в науковому науковому дискурсі та практиці активно починають застосовуватися дефініції “людський потенціал” і “людський капітал”.

Зауважимо, що термін “людський капітал” був запропонований в 1960-х роках лауреатом Нобелівської премії (1979 р.), відомим американським економістом Т. Шульцом з метою вираження вартості людського потенціалу. Зокрема, науковець зазначав наступне: “Усі людські ресурси та здібності є або вродженими, або набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним

комплексом генів, які визначають його вроджений людський потенціал. Набуті людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладками, ми називаємо людським капіталом” [275].

Теодор Шульц обґрунтував, що людська здатність є однією із форм капіталу. Він довів, що в людський капітал, як в любий капітал можна здійснювати інвестиції. Як зазначає науковець у своїй статті “Investment in Human Capital”, “відмова розглядати людські ресурси як форму капіталу, як вироблені засоби виробництва, як результат інвестицій, сприяла збереженню класичного поняття праці, як можливості робити ручну роботу, що потребує небагато знань і навичок, можливостей, якою відповідно до цього поняття робочі наділені приблизно однаково” [276, с. 3].

Разом із цим, ще один лауреат Нобелівської премії (1992 рік), відомий американський економіст та Г. Беккер, який є співзасновником школи “людського капіталу” та послідовником наукових поглядів Т. Шульца, у своїх працях констатує таке: “Людський капітал представляє собою сукупність природжених здібностей і набутих знань, навиків та мотивацій, доцільне використання яких сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)” [250].

Американо-ізраїльський економіст С. Фішер людський капітал визначає як “ступінь утіленої у людині спроможності (здібності, талант, освіта, набута кваліфікація) приносити дохід”. Ще один американський професор з Йельського університету Е.Дж. Долан розглядає людський капітал як “капітал у вигляді розумових здібностей, отриманий через формальне навчання чи освіти або через практичний досвід” [239].

З кінця 90-х років ХХ ст. поряд із становленням концепції стійкого розвитку набуло широкого вжитку її базове поняття – “людський потенціал”. Людський потенціал розглядається, в основному, як міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатності приносити дохід” [201]. Світовий банк у це поняття включає ще й стан здоров’я індивіда та якість його харчування, а ООН – професійний досвід, фізичний стан,

здатність до виживання, тобто те, що впливає на продуктивність і самозабезпеченість людини. З розвитком людського прогресу робоча сила перестає бути лише фактором виробництва. Вкладення в робочу силу – в освіту, охорону здоров'я, культуру, кваліфікацію – формують нову якість, що є новою формою людського багатства [39, с. 719].

У даному контексті А. Сен наголошує, що людський потенціал не може виражатися в кількісних або вартісних показниках. Для розуміння людського потенціалу важливою є оцінка якості соціального життя та існуючих економічних умов для формування потенцій людини у трудовій чи іншій суспільно визнаній діяльності, і, якщо створені такі умови, то людський потенціал може реалізовуватися як людський капітал, виступаючи джерелом доходу для свого носія, економічного зростання та соціального прогресу – для суспільства [88]. Тобто людський потенціал перетворюється на людський капітал, якщо він використовується з метою отримання доходу. Відповідно реалізований (капіталізований) людський потенціал виступає людським капіталом.

Водночас, досліджуючи сутність понять “людський потенціал” та “людський капітал”, доцільно звернути увагу на їх цілі. Так, цілями розвитку людського потенціалу – тривале здорове та активне життя, безперервна освіта, отримання ресурсів, необхідних для гідного рівня та високої якості життя. Цілі розвитку людського капіталу – зростання ВВП і ВРП, отримання доходу, підвищення ефективності праці [201].

Отже, вважаємо, що поняття “людський капітал” та “людський потенціал” не можна ототожнювати, адже поняття “людський потенціал” може включати в себе поняття “людський капітал”. У даному контексті О. Грішнова відзначає, що “людський капітал – один з елементів людського потенціалу, який реалізується в ринковій економіці” [38]. Відповідно поняття “людський потенціал” є дещо ширшим, оскільки вміщує можливості, які за певних обставин (мотивація, час, праця, соціально-економічні умови, якість управління державою та суспільством) реалізуються як людський капітал, і можливості, що залишаються нереалізованими. Окрім того, науковці [201] також відзначають,



що дефініція “людський капітал” більше використовується в економічній діяльності, а “людський потенціал” є більш соціальним і психологічним поняттям.

В узагальненому вигляді спільні та відмінні ознаки понять “людський потенціал” та “людський капітал” відобразимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Діалектика взаємозв’язку та відмінностей між поняттями “людський потенціал” та “людський капітал” [узагальнено автором з використанням [201]]

При цьому є очевидним, що поняття “людські ресурси” в контексті розвитку школи “людського капіталу” набуває особливої значимості, оскільки, за визначенням за визначенням О. Грیشнової, людські ресурси – “...це специфічні й найважливіші ресурси з усіх видів економічних ресурсів” [38]. Американська дослідниця з питань управління М. Фоллетт також стверджує, що саме людський ресурс є визначальним для управління, оскільки управління розглядається як майстерність виконувати завдання за допомогою інших людей [271].

У свою чергу, А. Кредісов та Б. Літовченко вважають, що криза “етики праці”, яка проявила себе у 1980-х рр., поставила питання про відмову від наявної системи управління “людським фактором” і необхідність поступового переходу до концепції управління “людськими ресурсами”. У цій концепції, як аргументують науковці надалі, “людські ресурси розглядаються як найцінніші активи організації, як люди, що індивідуально та колективно здійснюють свій внесок у досягнення організаційних цілей. Такий погляд на людські ресурси відповідає сучасній етимології слова “ресурси” в сучасній економічній науці та менеджменті. Водночас у сучасному менеджменті змінюються погляди на сам зміст слова “ресурси”: якщо раніше воно означало запаси або потужності будь-якого виду, то тепер – здатність справлятися з будь-якою ситуацією” [79, с. 35].

В Енциклопедичному словнику з державного управління людські ресурси визначаються як “головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного із суб’єктів державотворення” [56, с. 458]. При цьому людські ресурси – це сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом. Тобто це ресурси, що знаходяться в площині знань, навичок і мотивації людей; вони є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва (праця, земля, капітал, підприємницький талант), однак такими, що зростають з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс.

З огляду на викладене вище, онлайн-словник англomовних бізнес-термінів розглядає “людський ресурс”, як дефіцитний і найважливіший виробничий ресурс, який становить найціннішу і найтривалішу перевагу для організації такий. Він проявляється в площині знань, навичок і мотивації людей [231].

Дещо ширший підхід демонструє О. Левицька щодо усвідомлення людських ресурсів, визначаючи їх “як сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров’я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особистісні

якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни загалом” [90].

Водночас в широкому розумінні (з точки зору макрорівня) досить змістовним нам видається також визначення сутності поняття “людські ресурси”, наведене С. Сардаком: “Людські ресурси – сукупність людей, що здійснювали, здійснюють та можуть здійснювати процеси життєдіяльності та є носіями здатності до існування й суспільної цінності” [199].

Отже, в широкому сенсі (на макрорівні), “людські ресурси” як категорія наукового дискурсу, зазвичай поєднують у собі людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності, виступаючи при цьому так званим людським фактором виробництва поруч з речовинними факторами, до яких можна віднести землю та капітал.

Проте теоретичні засади феномена “людські ресурси” досі залишаються дискусійними, що пояснюється, насамперед різними науковими підходами щодо їх сприйняття (в широкому та вузькому сенсі / на макро- та мікрорівні). Так, зарубіжні науковці М. Армстронг [7], Х. Грехем [271], К. Девіс [255], Ю. Пенца [274], П. Спероу [261], У. Трейсі [278], Т. Шульца [275] під терміном “людські ресурси” розуміють працівників організації та робочу силу у галузевому або територіальному вимірі разом з їх здібностями у контексті сфери діяльності.

Ще одна онлайн платформа The Balance при визначенні сутності дефініції “людські ресурси” відштовхується від тлумачення, запропонованого В. Трейсі у словнику “The Human Resources Glossary”, де людські ресурси позиціонуються з такими людьми, які “управляють організацією і формують її робочий штат”, тобто людський ресурс – це кожен окремий співробітник компанії [278].

Такий же більш звужений пропонує О. Антонюк, визначаючи людські ресурси як поняття, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад організації, а поряд із традиційними ознаками, властивими персоналу, охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку

працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації [230, с. 215].

Разом із цим, на думку В.Лаптева, між рівнем розвитком людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни існує пряма залежність. Людські ресурси є унікальним фактором виробництва, який має дуальну властивість, що полягає в тому, що, з одного боку, людські ресурси беруть безпосередню участь у соціально-економічному розвитку суспільства, а з іншого – існуючий рівень соціально-економічного розвитку суспільства визначає особливості управління людськими ресурсами [87, с. 295].

Отже, проведений нами аналіз наукових праць і досліджень засвідчує міждисциплінарну складність та неоднозначність поняття “людські ресурси” з точки зору його різного сприйняття (в широкому та вузькому сенсі / на макро- та мікрорівні ) (табл. 1.1). При цьому ми солідарні з думкою С. Сардака, що термін “людські ресурси” повинен не тільки об’єднувати в собі макро- та мікрорівень, враховувати характеристики “широкого або вузького змісту категорії”, але й розглядатися як “сукупність людей у вигляді допоміжних засобів щодо здійснення процесів життєдіяльності” в цілому, а не лише “з позиції залучення у соціально-трудова відносини” [199]. Адже, “не можна ігнорувати такі аспекти, як наявність людини, можливості та масштаб управлінського впливу, характер участі людини у суспільній діяльності, вік, корисність, статус, досягнення, залежність тощо” [199].

У контексті досліджуваної проблематики важливо також акцентувати увагу на тому, що людські ресурси – це, часто ті ресурси, що використовуються в трудовому процесі. У зв’язку з цим між поняттями “людські ресурси” та “трудова ресурси” іноді ставлять знак рівності. Проте, на наше переконання, характерною ознакою трудових ресурсів є саме вік, що характеризує працездатність населення.

У зв’язку з цим поняття “трудова ресурси” ототожнюються з поняттям “працездатне населення”, яке згідно методології МОП поділяється на економічно активне та економічно неактивне.

**Полісемія наукових підходів до визначення сутності поняття  
“людські ресурси”**

№ з/п	Автор, джерело	Сутність поняття “людські ресурси”
У вузькому розумінні (мікрорівень)		
1.	О. Антонюк [230]	Поняття, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад організації, а поряд із традиційними ознаками, властивими персоналу, охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації.
2	М. Армстронг [7]	Працівники організації та робоча сила в галузевому або територіальному вимірі разом з їхніми здібностями у контексті сфери діяльності.
3.	Л. Балабанова, О.Сардак [9]	Сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівника.
4.	Вікіпедія [21]	Це сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу.
5.	А. Кредісов, Б. Літовченко [79]	Людські ресурси розглядаються як найцінніші активи організації, як люди, що індивідуально та колективно здійснюють свій внесок у досягнення організаційних цілей.
6.	Онлайн-словник англomовних бізнес-термінів [271]	Людський ресурс - дефіцитний і найважливіший виробничий ресурс, який становить найціннішу і найтривалішу перевагу для організації такий. Він проявляється в площині знань, навичок і мотивації людей.
7.	У. Трейсі [278]	Людські ресурси позиціонуються з такими людьми, які “управляють організацією і формують її робочий штат”, тобто людський ресурс – це кожен окремий співробітник компанії.
У широкому розумінні (макрорівень)		
8.	О. Грішнова [38]	Людські ресурси – ...це специфічні й найважливіші ресурси з усіх видів економічних ресурсів.
9.	Енциклопедичний словник з державного управління [56]	Головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного із суб'єктів державотворення.
10.	В. Лаптев [87]	Унікальний фактор виробництва, який має дуальну властивість, що полягає в тому, що, з одного боку, людські ресурси беруть безпосередню участь у соціально-економічному розвитку суспільства, а з іншого – існуючий рівень соціально-економічного розвитку суспільства визначає особливості управління людськими ресурсами.
11.	О. Левицька [90]	Сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особистісні якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни загалом.
12.	Сардак С.Е. [199]	Сукупність людей, що здійснювали, здійснюють та можуть здійснювати процеси життєдіяльності та є носіями здатності до існування й суспільної цінності.

\*Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [7; 9; 21; 38; 56; 79; 87; 90; 199; 230; 271; 278]

При цьому економічно-активне населення (яке також використовується як “робоча сила”) – це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. У свою чергу, економічно неактивне населення формують особи у віці 15-70 років, які не можуть бути класифіковані як зайняті або безробітні, тобто не формують пропозицію на ринку праці [88, с. 42].

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що недоцільно підходити до визначення сутності поняття “людські ресурси” лише з позиції широкого або навпаки вузького розуміння, або ж лише з позиції соціально-трудової сфери без врахування при цьому суспільних процесів життєдіяльності в цілому. Адже такий підхід обмежує значимість поняття та не розкриває всі його аспекти.

З огляду на це, сутність поняття “людські ресурси” пропонуємо визначати таким чином: “людські ресурси” – сукупність людей (група, колектив, суспільство) зі специфічним комплексом їх явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські та ін.) та потенційних можливостей, які вони можуть розвивати як з позиції здійснення суспільних процесів життєдіяльності в цілому, так і участі в соціально-трудовах відносинах у тому числі. Вважаємо, що такий підхід до трактування сутності дефініції “людські ресурси” уособлює не лише працюючу людину в системі соціально-економічних відносин, а загалом живу людину /індивідуума з усією різноманітністю її життєвих потреб та інтересів.

На сьогодні саме людські ресурси виступають основою функціонування будь-якої сфери діяльності, у тому числі й державної служби.

У словнику IGI Global Publisher of Timely Knowledge (2022) “система державної служби” визначається, як модель управління бюрократією, в якій особи відбираються для роботи в уряді на основі конкурсних іспитів або спеціальної кваліфікації, наприклад, професійної підготовки. Управління людськими ресурсами здійснює опис функції в організації, які включають найм відповідного персоналу та управління трудовими відносинами, а також як стратегічний, так і оперативний погляд на потреби до персоналу [102].

Чинним законодавством, а саме Законом України “Про державну службу” встановлено, що державна служба в “Україні – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у т. ч. розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та ін. нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством” [161, ст. 1].

Цілком очевидним є те, що державна служба набуває реальності завдяки людським ресурсам/персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, тому інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, а найголовніше – робить цей механізм здатним практично вирішувати будь-які питання галузі державного управління [217].

Згідно ст.ст. 2 (п. 8, ч. 1) та 3 (ч.4) Закону України “Про державну службу” [161] до персоналу державного органу, управління яким є однією з функцій держави і державного органу, належать як державні службовці такого органу, так і інші працівники, що виконують функції з обслуговування. При

цьому чинне законодавство [161 ст. 1 (п.2)] чітко визначає, що “державний службовець” – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Дійсно, персонал є вирішальною ланкою в організації державної служби, її функціонування й подальшого розвитку. Адже результативність і ефективність державного управління безпосередньо залежить від професіоналізму державних службовців, від їхнього уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та доброчесності. Відповідно найважливішою характеристикою персоналу є якість його складу, покращення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком державних службовців тощо [217].

У даному контексті відзначимо, що Законом України “Про державну службу” (ст. 1) [161] виокремлено функцію з управління персоналом державних органів. Логіка такого виокремлення полягає у наскрізному значенні цієї функції для публічної адміністрації в умовах системних реформ в Україні.

У загальному значенні сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації (установи, закладу), які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій. Водночас головною метою сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та удосконалення кадрового потенціалу державних службовців [201].

Доцільно зауважити, що управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності, порівняно з управлінням персоналом. Саме тому, на думку багатьох науковців [37; 63; 161; 201; та ін.], настав час у



сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам (HRM).

На нашу думку, такий трансформаційний системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами державної служби повинен передбачати перехід від стабільного “традиційного” управління персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в напрямку його якісного розвитку (постійного оновлення та вдосконалення) його складових елементів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності. Саме тому в даному дослідженні застосовується термін “управління людськими ресурсами”, замість усталеного у вітчизняній державно-управлінській практиці “управління персоналом” у сфері державної служби.

Ми повністю підтримуємо тезу Н. Гончарук та Л. Прудіус, що саме термін “людські ресурси” краще характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [33, с. 44].

У даному контексті доцільно навести цитату В.Петринської, яка відзначає таке: “У процесі дослідження сутності людських ресурсів на державній службі ми звертаємося до суб’єктивного чинника, але не в його індивідуально-особистісному прояві, а беремо його цілісно-узагальненим, що сформувався в єдиний комплекс здатностей (можливостей). При цьому індивідуально-особистісний потенціал людських ресурсів державного органу інтегрується в колективну управлінську сукупність, що характеризується цілісністю, динамікою та відповідними системними властивостями. Таке розуміння людських ресурсів державної служби обумовлює продовження продуктивного вивчення складу та особливостей цього феномену з точки зору управлінського аспекту” [131].

Тобто, вважаємо, що потрібно розмежовувати такі поняття як “людські ресурси державного органу” (тісно пов’язане як особистісним потенціалом державного службовця, так із загальним кадровим потенціалом державного органу) та “людські ресурси державної служби”. Адже людські ресурси державної служби, як правило, спрямовані на виконання загальних функцій та завдань держави, формуючи тим самим суб’єктивну систему суспільних відносин, оцінок і критеріїв, інтегрованого уявлення про свої здатності/можливості як актуального (діючого) суб’єкта. Таке розмежування дозволяє, з одного боку, через людські ресурси демонструвати імідж службової діяльності в реальних умовах, а з іншого, накладає на людські ресурси характерні риси, притаманні державній службі в цілому, а не окремим її структурним одиницям.

З урахуванням викладеного вище, пропонуємо поняття “людські ресурси державної служби” трактувати як сукупність фахівців зі специфічним комплексом їх явних здатностей та потенційних можливостей у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, що можуть постійно розвиватися (оновлюватися та вдосконалюватися). Інакше кажучи, “людські ресурси державної служби” ми розглядаємо лише в контексті сукупної здатності/можливості фахівців до професійної кваліфікованої праці у сфері державного управління.

Згідно запропонованого визначення “людські ресурси державної служби” є динамічною системою, що концентрує в собі одночасно три рівні зв’язків і відносин у часі та просторі (рис. 1.2), як:

1) віддзеркалюють минуле: відображають наявні людські здатності, що були накопичені в минулому і мають перспективи до розвитку та використання на державній службі;

2) характеризують сьогодення: актуалізують наявні здатності, їхнє практичне й ефективне використання у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. У цьому плані поняття “ресурс” збігається з поняттям “фактор”;

3) спрямовані в майбутнє: у процесі діяльності на державній службі не лише реалізуються явні здатності державних службовців, але й виявляються

потенційні можливості, які можуть постійно оновлюватися та вдосконалюватися. Тобто поняття “людські ресурси державної служби” містить у собі й можливості виконання тих чи інших функцій (“зародки” майбутнього розвитку) за сприятливого розвитку здібностей, задатків, доведених до рівня вмінь, навичок. Відповідно у цьому плані поняття “ресурс” збігається з поняттям “резерв”/“потенціал”.



Рис. 1.2. Рівні зв'язків та відносин у контексті розкриття сутності поняття “людські ресурси державної служби” [запропоновано автором з використанням [201]]

У свою чергу, визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. Саме тому на сьогодні управління людськими ресурсами (HRM) перетворюється на одну з головних функцій будь-якого органу державної влади, адже саме HRM може виявитися тим критичним фактором, що значною мірою визначає результативність та ефективність сучасної державної організації. Професіонал-управлінець у сфері HRM може стати дійсно лідером майбутнього.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що в умовах сьогодення управління людськими ресурсами визначається як історичний етап розвитку менеджменту

в галузі управління персоналом, що означає перехід від розуміння персоналу як носія мускульної сили через уявлення про персонал як соціальну систему до визначення персоналу як основного ресурсу управління й бази формування конкурентної переваги організації [231, с. 27].

Нагадаємо, що термін “управління людськими ресурсами” (Human Resources Management (HRM)) був уведений у науковий обіг в західному, американському менеджменті, окресливши зміни ролі і місця людини в трудовому процесі [32, с. 166]. Так, згідно підходу М. Армстронга, дана функція менеджменту розглядається як “стратегічний і послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації: працюючою там людиною, яка колективно й індивідуально робить внесок у вирішення завдання організації” [246].

Водночас, що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов’язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності [33, с. 44].

Важливо відзначити, що Законом України “Про державну службу” [161] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів, який має на меті всебічну підготовку особи не тільки як фахівця своєї справи, але і, як особистості, повноправного члена соціуму. Поширення компетентнісного підходу у вітчизняній практиці державного управління пов’язується із імплементацією положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами до країн-кандидатів на вступ до ЄС (розділ 3 “Публічна служба і менеджмент людських ресурсів” документа-рекомендації “Принципи публічного адміністрування”) [217].

Отже, на наше переконання, управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі – це цілеспрямований вплив на складну систему, що забезпечує формування умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, а також сприяє розвитку/оновленню їх професійних компетентностей.

Систему опрацьованих нами вище категорій в контексті проблематики дослідження людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі узагальнимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Система авторських категорій у контексті дослідження людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі \***

Поняття/ категорія	Визначення сутності
Людські ресурси	Сукупність людей (група, колектив, суспільство) зі специфічним комплексом їх явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські та ін.) та потенційних можливостей, які вони можуть розвивати як з позиції здійснення суспільних процесів життєдіяльності в цілому, так і участі в соціально-трудовах відносинах у тому числі.
Людські ресурси державної служби	Сукупність фахівців зі специфічним комплексом їх явних здатностей та потенційних можливостей у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, що можуть постійно розвиватися (оновлюватися та вдосконалюватися).
Управління людськими ресурсами на державній службі	Цілеспрямований вплив на складну систему, що забезпечує формування умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, а також сприяє розвитку/оновленню їх професійних компетентностей.

\*Джерело: власна розробка автора

Загалом HRM на державній службі має здійснюватися в межах і на основі, з одного боку, пріоритетів державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів, а, з іншого, світових стратегій і трендів розвитку.

У даному контексті доцільно звернути увагу на найбільш загальні ймовірні тенденції, що будуть властиві змінам у HRM найближчим часом:

– внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг – збільшуватися. Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишиться;

– стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR.

Прогнозується тенденція до посилення стратегічної HR-функції та

стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HRM, але й здатні управляти та формувати стратегію розвитку організації;

- маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління);
- HRM все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для організації;
- гнучкість – важлива якість для організацій. Саме тому, більшість компаній починає створювати інноваційні осередки цифровізації управління людськими ресурсами;
- дистанційне управління віддаленою робочою силою стане нормою;
- HRM буде більше схожий на маркетинг. Тобто наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HRM має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю “талентів у бренд-компанії”;
- співробітники майбутнього. Зауважимо, що у багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління;
- зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.

Отже, ми підтримуємо тезу Н.Гончарук, що управління людськими ресурсами – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності [32]. Разом із цим практична реалізація HRM на державній службі має охоплювати:

- тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій управління людськими ресурсами;
- стратегічний напрямок, орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку людських ресурсів державної служби в цілому з урахуванням вищезгаданих загальних ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HRM найближчим часом [217].

При цьому важливим в HRM на державній службі залишається організація процесу управління за основними принципами компетентнісного підходу: орієнтація на розвиток особистості; орієнтація на кінцеві результати; важливість кар'єри; розширення всіх варіантів вибору людини, щоб досягти того, що вона найбільше цінує; результати як компетенції, котрі можна спостерігати; оцінювання як судження про компетенції; визнання поліпшених навичок.

Таким чином сучасні уявлення про ефективний розвиток управління людськими ресурсами на державній службі на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають у даному дослідженні тією концептуальною базою, яка має надавати поштовх до розробки інноваційних механізмів подальшого дієвого функціонування оновлених систем управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Саме це й визначає напрямок наших подальших дисертаційних розробок.

## **1.2. Уніфікація концептуальних особливостей управління людськими ресурсами**

Як наголошено в попередньому параграфі, розвиток суспільства та мінливих соціально-економічних відносин, що його супроводжують, “обумовили актуалізацію найбільш цінного ресурсу сьогодення, який з часом лише якісно зростає, формуючи тим самим найбільші та найдовші конкурентні переваги як окремих суб'єктів господарювання, так і країн в цілому, – людини” [88, с. 38]. У результаті людські ресурси виступають унікальною соціально-економічною та управлінською категорією, що сприяє зламу існуючих парадигм та діалектиці новітніх, створенню нових наукових теорій та пошуку практик, які б давали можливість найбільш повно використовувати та розвивати ці ресурси.

При цьому варто зазначити, що сучасна управлінська діяльність у контексті людських ресурсів (HRM) виступає комплексним системним явищем

із великою кількістю елементів, їх складною структурою і різноманітними взаємозв'язками, що набуває ролі провідного фактору стратегічного значення.

З огляду на викладене вище, відзначимо, що протягом останніх століть (після промислової революції) у зв'язку з актуалізацією важливості “фактора праці” роль людини в організації також істотно змінювалася, внаслідок чого розвивалися, уточнювалися і теорії управління.

Хоча, як відзначає О. Бериславська, “проблема управління людьми як сфера людських знань уже згадується в роботах античних мислителів, зокрема Сократа та Плутарха. Проте, в ті часи, коли існувало рабоволодіння як примус до праці, а також у феодальний період за відсутності особистої свободи не можна вести мову про якісь наукові, а тим більш передові підходи до управління людьми” [12]. І з цим доцільно погодитися, адже будь-яка управлінська діяльність того періоду може бути охарактеризована як деспотизм, експлуатація і сваволя стосовно підлеглих.

Тому ми повністю солідарні з думкою Л. Михайлової, яка зазначає, що з виникненням та розвитком капіталізму, ринкової економіки управління виробництвом, а з ним – і управління людьми, їх працею, набуває все більшого значення. І все ж до кін. ХІХ – поч. ХХ століття наукового управління, і тим більше управління персоналом не існувало [106, с. 19].

Водночас, як уточнює В. Лаптев, “управління людськими ресурсами як наука зі своїм категорійним апаратом, теоріями, принципами, законами і закономірностями сформувалося зовсім недавно, а саме на поч. ХХ ст., коли постала гостра необхідність якісних змін в діяльності підприємств, пов'язаних з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Значними стрес-факторами для цього стали світові політичні та економічні потрясіння (Перша світова війна, економічна криза в США 1929–1933 років, розпад імперій тощо)” [88, с. 53].

Проте, лише протягом ХХ ст. у сфері HRM відбувається:

1) поява та зміна як мінімум 4-х базових концепцій менеджменту, серед яких: управління кадрами (трудовими ресурсами) (кінець ХІХ ст. – 20-ті



рр. XX ст.); управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.); управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.); управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.);

2) еволюція безлічі наукових управлінських шкіл (школа наукового управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин, школа поведінкових наук, командного менеджменту тощо);

3) розвиток нових наукових теорій (на кшталт, теорії Х та У Д. Мак Грегора, теорії Z У. Оучі, теорії управління талантами Д. Уоткінсона, теорії І Д. Мерсера та ін.);

4) поява та розвиток наукових підходів у сфері управління персоналом/ людськими ресурсами (економічного, органічного і гуманістичного).

Прийнято вважати, що історично формування наукових підходів до управління персоналом розпочалося разом із формуванням теорії управління (менеджменту). Зокрема, перші наукові дослідження у сфері управління персоналом відслідковуються у працях Фр. Тейлора та стосуються, насамперед, встановлення раціональних управлінських підходів.

Саме в цей період Фр. Тейлор розробив теорію “наукової організації праці” або, точніше, “наукового управління” (активно розвивалася в США в період з 1886 по 1920 рік), яка згодом була розвинена багатьма іншими ученими. Вважається, що теорія Фр. Тейлора здійснила “тиху революцію” в управлінні в цілому та людськими ресурсами зокрема [239].

У рамках цієї школи “організація розглядається як набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, безпечно і передбачено. Організація як машина сформувала погляд на людину, як на деталь, гвинтик в механізмі, по відношенню до якого можливе використання трудових ресурсів” [67]. Відповідно головними постулатами школи наукового управління є : праця більшості індивідів не приносить задоволення; те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють; мало таких індивідів, які хочуть чи можуть виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи й самоконтролю. Такий підхід

дозволив Фр. Тейлору зміг сформулювати модель “економічної людини”, яка в роботі не бачить іншого змісту, окрім отримання грошей.

Наукові погляди Фр. Тейлора знайшли своє відображення й отримали продовження у працях Ф. Гільбрет та Л. Гільбрет, а також у праці Г. Емерсона “Дванадцять принципів продуктивності”, що є класичною роботою з організації та раціоналізації виробництва та у якій за основу прийнято системний підхід до організації управління. Таким чином, положення їх робіт є основою школи наукової організації праці [239].

Свого подальшого розвитку школа наукового менеджменту віднайшла в працях засновника адміністративної (класичної) школи управління А. Файоля (1920-1930 рр.), для якого “управляти – це передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати” [259, с. 8]. Важливим науковим доробком А. Файоля є 14 принципів адміністративної діяльності, які він сформулював, виокремивши управління в особливий вид професійної діяльності. Серед них: поділ праці, єдиновладдя, дисципліна, повноваження та відповідальність, єдність напрямів діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія підпорядкування, порядок, справедливість, стабільність робочого місця персоналу, ініціатива, корпоративний дух організації [259].

Як вбачається з викладеного вище, хоча А. Файолем і не було чітко виокремлено функції управління персоналом, проте саме він фактично заклав передумови цієї ідеї, оскільки його 14 принципів управління за своїм змістом і є принципами управління персоналом. Разом із цим ідеї А. Файоля стали підставою для усвідомлення того, що організацією необхідно управляти системно, щоб більш ефективно досягати її мети.

Разом із цим, згадані вище управлінські школи, розглядали своїм об’єктом працівника, який не прагне розвиватися, проявляти ініціативу, а потребує чітких вказівок, наказів та нормативів в своїй діяльності. Саме таку модель він описав у своїй праці “Людське обличчя організації”. Зокрема автор переконує, що “середній індивід має вроджену ворожість до роботи”,

описав у своїй “теорії Х” Д. Мак-Грегор [239]. Дослідник також розглядає й протилежну “теорію Y” (як більш ефективну систему управління), що зорієнтована на активізацію інтелектуальних, вольових й емоційних якостей працівників. Тобто така теорія вже виходила з того, що для людини витратити моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації.

Інакше кажучи, Д. Мак-Грегор запропонував два підходи для організації управління: перший із них заснований на застосуванні примусу й заохочення (“батого й пряника”), другий – на створенні умов стимулювання у працівників ініціативи, винахідливості й самостійності в досягненні цілей організації.

Протягом 1929–1932 років, тобто в умовах Глибокої депресії, яка різко розшарувала суспільство й загострила соціальну напруженість, актуалізувалася нова вимога до створеної системи менеджменту – змінити підходи в роботі з персоналом. Зокрема, доцільність ґрунтовного аналізу поведінки людини в процесі праці, індивідуальних, групових і соціальних інтересів була усвідомлена після серії наукових експериментів, проведених професорами-соціологами Е. Мейо й Ф. Ротлізбергером (хоторнські дослідження). Науковці обґрунтували концепцію “людських відносин”, в якій зазначено, що продуктивність праці залежить не лише і не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як керівники відносяться до виконавців, тобто від людського, а не механічного чинника [233]. У результаті була створена нова школа людських відносин (1930-1950 рр.), що вибудовувалася на новій (соціальній) філософії менеджменту – доктрині людських відносин, а саме на таких її вихідних принципах:

- 1) людина – це “соціальна тварина”, яка включена в контекст поведінки групи. Тобто індивіди прагнуть до того, щоб бути корисними, вони бажають бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, мотивація і спонукання до праці;

2) тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні з природою людини та її свободою. Відповідно керівник має надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності та певного особистого контролю при виконанні рутинних операцій;

3) керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію. Головне завдання керівника – зробити так, щоб кожен працівник відчував себе потрібним і корисним; він повинен інформувати своїх підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо покращення своїх планів.

Проте, Друга світова війна на певний час відвернула увагу керівників організацій від ідей Е. Мейо і Ф. Ротлізбергера. Перед відділами кадрів промислових підприємств (перш за все в США і Великої Британії) самим життям було поставлено грандіозне завдання – у найкоротші терміни прийняти на роботу та навчити сотні тисяч нових співробітників всіх професій, щоб замінити працівників, яких призвали до армії. Це завдання було успішно вирішено, і з того часу питання підбору й підготовки кадрів стали найважливішим напрямом діяльності відділів з управління персоналом [239].

У даному контексті доцільно також згадати й про емпіричну школу управління (40-і роки XX ст.), яка поєднала ідеї школи людських відносин з ідеями класичних шкіл управління. Її фундамент вибудовується на розробках американського вченого та консультанта у сфері менеджменту П. Друкера, зокрема на концепції “управління за цілями” (“management by objectives”) [256]. Також П. Друкера вважають одним із засновників концепції суспільства знань, що зараз інтенсивно розвивається сучасними теоретиками менеджменту. Основні положення цієї концепції зводяться до такого: по-перше, сучасний світ знаходиться на початку доби суспільства знань, яке прийшло на зміну індустріальній добі (головна перевага розвинених країн – високий рівень економічного розвитку – втрачає своє значення, коли мова йде про людський фактор; інтелектуальний потенціал, талант і обдарованість не є приналежністю тільки розвинених країн; для розвитку професіоналів не потрібні дорогі ресурси і тому всі країни, незалежно від їх економічного рівня, мають шанс на

процвітання, якщо вони створять умови для реалізації творчого потенціалу своїх співвітчизників); по-друге, на початку ХХІ століття зародилася і почала швидко збільшуватися когорта інтелектуальних працівників (knowledge workers) [123, с. 15].

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, запропонована американським психологом А. Маслоу в його праці “Теорія людської мотивації” (біхевіористський напрям (поведінкова школа)) у вигляді піраміди потреб людини (первинних (фізіологічні, необхідність безпеки) та вторинних (належності, самоповаги й самореалізації)). Тобто особливістю поведінкової школи стала пріоритезація питань переосмислення влади й лідерства, розширення інструментарію мотивації персоналу, організації ефективної комунікацій та взаємодії між елементами керованої та керуючої системи підприємства та ін.

Стимулом для подальшого розвитку поглядів стосовно управління людськими ресурсами стала 3-тя індустріальна революція (“цифрова”), пов’язана з розвитком наукоємних виробництв. Наслідком таких змін постала поява у 60-х роках ХХ ст. школи людського капіталу (Т. Шульц та Г. Беккер).

Поступово вже з кінця 70-х рр. ХХ ст. замість поняття “управління персоналом” управлінська наука перейшла до широкого використання поняття “управління людськими ресурсами”. Авторами концепції людських ресурсів прийнято вважати А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора.

Початок даного етапу розвитку іменуються гуманістичним. Гуманізація праці – це її перетворення відповідно до уявлення про самоцінність людини, про те, що людина – зміст і основа буття, а відтак – зміст будь-якої (у т.ч. виробничої) діяльності [239]. У цей період все більше стали замислюватися про підвищення статусу працівника всередині організації, можливості розкриття творчої потенціалу людини, розвитку кар’єри, залученні робітників до участі в управлінні. Водночас Л. Балабанова та О. Сардак відзначають, що в цей час “основним завданням в управлінні людськими ресурсами визнали найбільш ефективно використання здібностей співробітників згідно з метою

підприємства та суспільства. При цьому має бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини та встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу та різними соціальними групами” [9].

Важливо згадати й про школу соціального менеджменту, яка теж починає функціонувати в 70-х роках ХХ ст. (Ч. Бернард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.). Саме в цей час науковці звертають увагу на формування суспільства знань і появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці. У наступні десятиріччя у структурі управління організацій (“організація, яка навчається”) впроваджується така нова функція як управління знаннями, а в економічній думці – концепція управління знаннями [233].

Загалом з поч. 80-х років ХХ ст. у сфері нових досліджень менеджменту поведінковий напрямок еволюції управління людьми стає пріоритетним. Саме в цей час було усвідомлено важливість “організаційної культури”, що інтегрує в собі різні підходи до управління: суб’єкта господарювання розглядаються з погляду поведінки, процесів, структур, результатів тощо. У новій концепції менеджменту людина стає головним суб’єктом організації й особливим суб’єктом управління. Відповідно, стратегія і структура будуються на основі врахування здібностей людини [94, с. 29].

У цей же час активно починає розвиватися японська модель управління (командний менеджмент), яка “робить акцент на командному дусі в організації, передбачає довічну зайнятість працівників, турботу про працівників, у тому числі про їх соціальне життя, рішення, що приймаються на основі консенсусу, повільне кар’єрне просування, відмінну передачу інформації, відданість компанії і активну турботу про досягнення високої якості” [67].

Інтерес до організаційно-управлінських досліджень не знижується й в останні десятиліття. Наприклад, досить популярними в управлінській теорії та практиці наразі залишаються теорія З. У. Оучі (сформульовано основні положення й правила управління людьми, спираючись на які, можна домогтися ефективного управління), теорія “Управління талантами” (Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод), теорія інститутів і інституціональних змін

Д. Норта, теорії стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг, С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге й ін.) та ін. Згадані дослідники характеризуються розвитком стратегічного підходу до управління персоналом (людськими ресурсами) організації. Він базується на припущенні, що управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії. Звідси й назва концепції – “модель відповідності”.

У даному контексті нагадаємо, що М. Армстронг у своїй праці “Практика управління людськими ресурсами” проаналізував дві моделі управління HR, а саме: модель відповідності та Гарвардську схему.

Зокрема “модель відповідності” відноситься до Мічиганської школи. Така модель передбачає, що структура організації і створена система HRM, як правило підпорядковані стратегії організації. У цій моделі в HRM виокремлено базові процеси (цикл HR), що виконуються в рамках будь-якої організації:

- 1) відбір: робочі місця відповідають наявним HR;
- 2) оцінка: здійснення оцінювання діяльності персоналу та управління ними;
- 3) винагорода: стимулювання діяльності співробітників не виключно в короткостроковій перспективі, а наголос потрібно робити саме на довгострокову перспективу. Створена в організації система винагород часто не є ефективною, тому й не досягає своїх цілей;
- 4) розвиток: створення умов для творчого зростання потенціалу працівників, виокремлюючи при цьому талановитих працівників.

Друга модель з HRM, названа “Гарвардської схемою”, була розроблена вченими Гарвардської школи (М. Бір та ін.) [239]. При цьому висловлена думка, що без стратегічного бачення і філософії з управління HR, за розробку і впровадження якої відповідає, перш за все, вище керівництво, неможлива ефективна діяльність організації.

Висновки, зроблені вченими Гарвардської школи, мали величезне значення для менеджерів практиків, і саме Гарвардська модель вказала на те, що управлінням персоналу повинні займатися менеджери всіх рівнів.

Згадані вище моделі з управління HR, не суперечать одна одній, кожна з них доповнює іншу й підкреслює різні підходи. HR підкреслюють необхідність побудови довгострокової стратегії з управління людськими ресурсами та інтеграцію її в загальну стратегію компанії. При цьому зі зміною концепції діяльності організації і зі зміною загальної стратегії, повинна змінюватися і стратегія по HR.

На сьогодні HRM в сусьому світі розглядається вже як самостійна й рівнозначна сфера управління, поряд з такими традиційним сферами, як управління фінансами або управління продажами та ін.

Проведений аналіз особливостей наукових підходів до управління, шкіл менеджменту дозволив ідентифікувати характерні ознаки управління персоналом/людськими ресурсами, які властиві конкретним науковим концепціям. Серед них: об'єкт управління; роль людини; професійні якості робітника; особливості мотивації; головне завдання керівника. Змістова типізація концепцій управління персоналом/людськими ресурсами за ідентифікованими ознаками наведена в табл. 1.3.

Як вбачається з табл. 1.3, протягом останніх років у межах трьох підходів до управління (економічного, органічного і гуманістичного) відбулася глибока трансформація наукових концепцій: від рівня управління кадрами/трудовами ресурсами до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами та управління людиною в соціально-культурному. Така послідовна зміна наукових концепцій управління в трудовій сфері обумовила своєрідну еволюцію і типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами.

Водночас, проведене дослідження надає підстави стверджувати, що “концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку” [22, с. 271–273].



**Ретроспективний огляд концептуальних засад управління  
персоналом/людськими ресурсами\***

Наукові підходи до управління		Економічний		Органічний		Гуманістичний
Школи наукового управління		Школа наукового управління (кінець ІХХ-поч. ХХ ст.)	Класична або адміністративна школа (поч.20-х-поч.30-х рр. ХХ ст.)	Школа людських відносин (поч. 30-х - поч. 60-х рр. ХХ ст.)	Школа поведінкових наук (поч. 60-х рр. ХХ ст.-до ц.ч.)	Командний менеджмент (поч. 70-х рр. ХХ ст.-до ц.ч.)
Концепції управління		1. Управління трудовими ресурсами/кадрами		2. Управління персоналом	3. Управління людськими ресурсами	4. Управління людиною
Коротка характеристика концепцій:	об'єкт управління :	трудові ресурси		персонал	людські ресурси	людина
	роль людини :	як елемент процесу праці (фактор виробництва)		як елемент формальної структури (ресурс організації)	як елемент соціальної організації (ресурс організації)	як головний суб'єкт організації
	професійні якості працівника :	старанність, дисциплінованість і точність виконання наказаного		колективна солідарність	особиста зацікавленість	командний дух
	особливості мотивації :	фокус на оплату праці		соціальні взаємовідносини (неформальні відносини в колективі)	нематеріальне стимулювання (визнання, можливість професійного росту, творча самореалізація)	моральні фактори (почуття відповідальності перед організацією як перед власною сім'єю)
	головне завдання керівника :	підвищення продуктивності праці та ін		співробітництво з персоналом та створення сприятливих відносин в колективі	розвиток системи мотивації та ін.	створення ефективно працюючої команди та цілісна турбота про працівників

\*Узагальнено та систематизовано автором з використанням [67; 73; 88; 233]

Відтак, можемо констатувати, що на сьогодні термін “управління людськими ресурсами” випереджає в популярності термін “управління персоналом”. Так, наприклад, М. Армстронг [246] вибудує чітку мережу

взаємозв'язків між такими дефініціями як: “управління людьми”, “управління людським капіталом”, “управління людськими ресурсами”, “управління персоналом”. Дослідник констатує, що наразі на заміну поняттю “управління персоналом” прийшли такі пов'язані між собою поняття як “управління людськими ресурсами” та “управління людським капіталом”, що уособлюють свій зміст та призначення в дефініції “управління людьми” (політика і практика, які регулюють, як люди керуються й розвиваються в організаціях). Тобто саме філософсько-управлінські аспекти концепції управління персоналом заклали фундамент інноваційної практики HRM та управління людським капіталом.

Загалом трансформація змісту та функції управління персоналом (у т.ч. й на державній службі) відбувається протягом тривалого часу, але останніми роками “спостерігається прискорення змін в кадровому менеджменті під впливом швидкого прогресу автоматизації, розвитку штучного інтелекту, робочої сили, що складається з різних поколінь, екзогенних та ендогенних чинників” [10]. При цьому про сучасний HRM наразі говорять більше як про вдосконалення в управлінні персоналом, що відповідає сучасним вимогам здійснення діяльності в різних сферах.

Нагадаємо, що представники Гарвардської школи (М. Бір та ін.) підкреслювали необхідність “особливого підходу до управління людьми – підходу, розрахованого на довгострокову перспективу, а також, необхідність сприймати людей як потенційні активи, а не перемінні витрати” [251].

У свою чергу, Карен Легге пропонує такі три базові відмінності в підходах “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”:

1) управління людськими ресурсами більше орієнтовано на керівних працівників, ніж управління персоналом;

2) якщо управління персоналом впливає директивно на керівників підрозділів, то управління людськими ресурсами ускладнює діяльність менеджерів підрозділів, надаючи їм більше повноважень в сфері впливу на співробітників;

3) управління людськими ресурсами надає великого значення соціально-психологічним методам роботи, управління організаційною культурою. Особлива роль в цьому питанні відводиться вищому менеджменту. У той час як в управлінні персоналом цих аспектів діяльності в роботі з співробітниками ніколи не надавалось великого значення [264].

На цій підставі дослідниця виокремлює три характерні особливості з управління HR: гнучкість в роботі менеджменту; побудова діяльності на засадах формування команд, довірі та прихильності працівників; управління організаційною культурою [264].

На думку О. Грідіна, до основних відмінностей в концепціях “управління персоналом” та “управлінні людськими ресурсами” можна віднести такі:

– HRM зорієнтований не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;

– управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HRM розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;

– при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HRM – активна кадрова політика;

– при HRM створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;

– управління персоналом на відміну від HRM не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;

– система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HRM – на індивідуальну роботу з персоналом тощо [37, с. 164].

На думку В. Мельника, основною відмінністю управління персоналом від управління людськими ресурсами є орієнтація останнього на потреби самої організації в робочій силі, відтак пріоритети управління кадрами визначаються, насамперед, результатами функціонального аналізу наявних та необхідних робочих місць, тобто – реальній потребі у людських ресурсах, а не наявним

кадровим потенціалом. Фактично, широко застосовується ресурсний підхід при управлінні людськими ресурсами, відповідно до якого кадри є одним із основних ресурсів системи державного управління, а отже – робота над забезпеченням їх кількісно-якісного складу стає першочерговим завданням [102].

Ще одна особливість управління людськими ресурсами, до якої привертає увагу Н. Нижник, – його стратегічний вимір, що перетворює роботу з кадрами на більш активну, тоді як управління персоналом, здебільшого, можна вважати реактивним, а подекуди – навіть пасивним або ж суто формальним [114].

Водночас О. Руденко та М. Газізов констатують, що основні відмінності між поняттями “управління персоналом” та “HRM” виявляються у “ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо” [192].

З огляду на викладене вище, у табл. 1.4 узагальнимо основні спільні і відмінні риси в наукових підходах до концептуалізації понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”.

Отже, основна відмінність у концепціях “управління персоналом” та “управління людськими ресурсами” полягає, насамперед, в підході до співробітників тієї чи іншої організації. Управління персоналом більше спрямоване на адміністративні аспекти, такі як управління робочими місцями, оплатою праці, дисципліною та контролем. У той час як управління людськими ресурсами, зазвичай, ставить акцент на стратегічному підході до управління співробітниками, розвитку персоналу, підвищенні мотивації та підтримці корпоративної культури тощо.

Інакше кажучи, в першому випадку управління персоналом може бути більш традиційним та операційно спрямованим, тоді як управління людськими ресурсами більше схильне до стратегічного мислення та співпраці зі співробітниками для досягнення спільних цілей компанії.

Відтак, сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену

**Основні спільні і відмінні характеристики в наукових підходах до  
концептуалізації понять “управління персоналом” і  
“управління людськими ресурсами”\***

№ з/п	Характеристика	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	2	3	4
<b>I. ВІДМІННІ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>			
1.	Основна мета	Зазвичай ставить акцент на взаємовідносинах між керівництвом та працівниками	Удосконалює стратегічне планування та орієнтується на ефективне використання працівників для досягнення цілей організації
2.	Об’єкт управління	Персонал	Людські ресурси
3.	Підходи до працівників	Основний акцент робиться на потребах, інтересах і добробуті колективу загалом	Персоніфікований підхід: орієнтується на використання людей як ресурсу для досягнення стратегічних цілей організації
4.	Функції	Основний фокус зміщений на адміністративних обов'язках, таких як найм, оцінка виконання та управління винагородами	Акцентується на стратегічних функціях, таких як розвиток талантів, управління змінами та планування розвитку персоналу
5.	Особливості реалізації кадрової політики	Реалізація пасивної кадрової політики	Реалізація активної кадрової політики
6.	Зв'язок зі стратегією	Частіше сприймається як технічна функція	Активно включається в стратегічний процес прийняття рішень на рівні верхівки організації
7.	Сприйняття працівників	Працівники частіше сприймаються як засіб до досягнення цілей	Людина/Працівник – елемент (ключовий актив) соціальної організації
6.	Фокус на системі	Система може бути менш інтегрованою та менш стратегічно орієнтованою	Успішна система HRM базується на взаємозв'язку багатьох факторів та стратегічному плануванні
9.	Підходи до управління	Управління персоналом частіше використовує традиційні методи управління персоналом	Управління людськими ресурсами акцентує на гнучкій стратегії та інноваціях
10.	Можливості інвестування у формування/розвиток людського потенціалу	Відсутність довгострокових інвестицій для формування людського потенціалу	Цінність людського капіталу та постійне його зміцнення за рахунок довгострокових інвестицій на перспективу
11.	Роль лідерів	Управління персоналом знаходиться під контролем відділу кадрів	Поширюється на всю організацію, включаючи топ-менеджмент

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
12.	Підготовка працівників	Спрямовується, в основному, на конкретні навички та завдання	Частіше покладає наголос на постійне навчання та розвиток працівників. Передбачає, крім професійного навчання, особистісне, розвиток лідерських якостей, довгострокове безперервне навчання
13.	Робочі взаємовідносини	На основі плюралізму, низька довіра	На основі унітаристського підходу, висока довіра
<b>II. СПІЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>			
1.	Стратегія управління кадрами впливає із стратегії організації		
2.	Лінійні керівники несуть відповідальність за управління людьми, а кадрова служба допомагає їм в управлінні		
3.	Підбір персоналу – важливий етап у формуванні персонал		
4.	Забезпечення комунікаційних процесів та активної участі працівників у вирішенні питань та ін.		

\*Джерело: узагальнено та систематизовано автором з використанням [16; 37; 217]

співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових HR-служб, які функціонально мають координуватися державним органом з таких питань:

- здійснення кадрової політики та ведення статистики і HR – аналітики;
- розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу;
- забезпечення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, відповідні навички та досвід, особисті здібності й характеристики);
- залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу;
- забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу відбору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад);
- підготовка та вдосконалення професійних навичок;
- забезпечення об'єктивного оцінювання службової діяльності;
- запровадження системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів;
- створення сприятливих умов праці та необхідної інфраструктури персоналу.

Доктор економічних наук О. Балусева також акцентує увагу на тому, що на сьогодні в практичній діяльності служби управління персоналом

трансформуються у відділи управління людськими ресурсами: на одних підприємствах – це слідування моді, на інших прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик, наприклад: KPI (Key performance indicator) – ключові показники ефективності; система ґрейдів (grading – класифікація) – побудова посад в ієрархії їх цінності для підприємства; TQM (Total Quality Management) – система оцінки персоналу за критеріями системи якості; MBO (Management by objectives) – управління за результатами або управління по цілям; BSC (Balanced scored card) – збалансована система показників [10].

Таким чином, надалі узагальнимо основні концептуальні характеристики HRM, а саме:

- людські ресурси (як ключовий актив організації) створюють конкурентні переваги сучасної організації;

- загальна філософія HRM полягає в розумінні та використанні стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в організації: прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію організації;

- HRM має бути орієнтованим на прихильність співробітників та заснованим на переконанні, що до людей необхідно ставитися як до капіталу;

- ефективне управління людськими ресурсами передбачає розвиток стратегій по управлінню змінами, залученню та утриманню талановитих працівників, надання їм можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації, а також створення сприятливої робочої атмосфери, що сприяє співпраці та творчому підходу до роботи;

- до HRM використовується персоніфікований підхід, орієнтований на індивіда, а не на увесь колектив;

- HRM вибудовується на засадах сильної адаптивної організаційної культури та спрямованим на цінності організації у більшій мірі на моральні та суспільні цінності в цілому.

При цьому ми погоджуємося з В. Мельником, що, незважаючи на безумовні переваги системи управління людськими ресурсами, варто враховувати, що вона є ефективною, досить часто може забезпечувати навіть синергетичний ефект, – але за дотримання низки умов:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);
- наявності гнучкої системи організації робіт;
- використання системи оплати, побудованої на принципах всебічного врахування персонального внеску та рівня професійної компетентності, за результативними показниками діяльності;
- підтримки достатньо високого рівня участі окремих працівників та робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, що стосуються їх повсякденної роботи;
- застосування практики делегування повноважень підлеглим;
- функціонування розгалуженої системи організаційної комунікації, що забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні взаємозв'язки всередині організації [102, с. 43].

З огляду на викладене, вважаємо, що в сучасних умовах трансформації/модернізації системи державного управління в Україні в контексті впровадження засад публічно-сервісної держави існує об'єктивна необхідність використання історичного досвіду та прогресивних міжгалузевих HR-інструментів (HR-методологій, HR-технологій і кращих HR-практик), які сприятимуть організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети в діяльності вітчизняних органів державної влади як в умовах воєнного стану, так і в повоєнний період. Адже, як відзначалося нами у попередньому параграфі, вже настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до управління людськими ресурсам. А реалізація такого завдання передбачає формування абсолютно нової системи HRM на державній службі, про що й піде мова в наступному параграфі роботи.



### **1.3. Склад та структура системи управління людськими ресурсами на державній службі: теоретичний аспект**

Реформування системи державного управління в Україні є важливим кроком для підвищення результативності, ефективності та прозорості управління в країні. При цьому Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки [209] встановлено, що очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є: “забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави” [209].

Отже, основним “фокусом” реформування державного управління в Україні є модернізація державної служби, яка “згідно до Європейських принципів повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян” .

У свою чергу, професори Н. Гончарук та Л. Прудіус погоджуються з тим, що модернізація державної служби та вдосконалення управління персоналом спрямовані на удосконалення існуючої системи державного управління, подолання існуючих у системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема, проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної та престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів, публічні послуги [33].

Володимир Мельник також констатує, що процес модернізації системи державної служби та вдосконалення управління персоналом, що започаткований в Україні, є одним із основних пріоритетів реформування

державного управління та спрямований на удосконалення існуючої системи державної служби [102].

У контексті означеної проблематики важливо відзначити, що з 2019 року в демократичних країнах світу в публічному секторі діють Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку з питань лідерства та спроможності державної служби (ОЕСР) [271]. Рекомендації конкретизують напрями реформування та функціонування державних служб різних країн світу, щоб вони були здатні забезпечити ефективну роботу державного сектору та відповідати сучасним цілям соціально-економічних і політичних викликів. Разом із цим Рекомендації включають загальноприйняті принципи з питань державної зайнятості та менеджменту, а саме [271; 272]:

1) Напрямок 1 – Лідерство та культура, визначені цінностями:

– визначення цінностей державної служби та сприяння прийняттю рішень на основі цінностей;

– розбудова спроможності лідерства на державній службі;

– забезпечення безпечної та інклюзивної державної служби, що відображає різноманітність суспільства, якому вона служить;

– створення довгострокової та інноваційної державної служби в сфері реалізації та розробки послуг та політики.

2) Напрямок 2 – Ефективні та професійні державні службовці:

– постійне визначення компетентностей та навичок для перебудови політичного сприйняття суспільно важливих послуг;

– утримання та залучення працівників з компетентностями та навичками, що є затребуваними на ринку праці;

– відбір, добір та просування по службі кандидатів здійснюється на основі відкритих та прозорих процесів з метою забезпечення справедливого та однакового ставлення;

– розвиток необхідних компетентностей та навичок здійснюється на основі формування середовища та культури навчання на державній службі;

– оцінювання, визнання ініціативи, таланту, ефективності та винагороди.

### 3) Напрямок 3 – Адаптивні та реагуючі системи зайнятості:

- деталізація інституційних обов’язків щодо управління персоналом;
- розробка системного, стратегічного довгострокового плану управління персоналом на основі інклюзивного доказового планування для забезпечення відповідності навичкам встановлення умов та правил зайнятості, що відповідають функціональним обов’язкам за посадою;
- визначення та вдосконалення прозорих умов та правил зайнятості, що відповідають функціональним обов’язкам за посадою;
- реалізація можливості працівників приймати участь як партнерам в управлінні публічними послугами та сприяти покращенню їх надання.

В Україні на сьогодні (зокрема в умовах воєнного стану) зміна поглядів на державну службу як соціальний інститут, насамперед, у контексті побудови сучасної сервісної держави, “сформувала принципово нові вимоги до державного службовця: професійного, добросовісного, здатного поважати та охороняти права, свободи та інтереси людини і громадянина, формувати позитивний імідж держави” [240].

Враховуючи те, що державна служба набуває реальності завдяки людським ресурсам/персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, управління людськими ресурсами в Україні перетворюється на одну з головних функцій будь-якого органу державної влади.

Законом України “Про державну службу” (ст. 1) [161] виокремлено функцію з управління персоналом державних органів. Згідно ст. 18 Закону України [161] служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [161].

Відтак надалі більш детально проаналізуємо теоретико-методичні аспекти формування системи управління людськими ресурсами на державній службі з використанням засад системного підходу. Адже, як відзначають, фахівці з HR Кр. Хендрі і Ен. Петтігрю, “кращий опис структур і створення стратегії в складних організаціях, а також систем їх розуміння, є основним фундаментом управління людськими ресурсами” [237].

Системний підхід – це такий напрямок методології наукового пізнання й практичної діяльності, в основі якого лежить дослідження будь-якого об’єкта як складної цілісної соціально-економічної системи. При цьому система є певною кількістю взаємопов’язаних елементів, що утворюють стійку єдність і цілісність, що має інтегральні властивості та закономірності. Керуючись цим визначенням, можемо висновувати про те, що система має закономірності функціонування і трансформацій. Розуміння цих закономірностей сприяє підвищенню ефективності управління системою та її розвитком.

За визначенням М. Кравченко, система – це сукупність елементів, які мають певний набір властивостей, пов’язані між собою та взаємодіють на різних рівнях – у системі та із зовнішнім середовищем, здатні до трансформацій, інтегративності, і, водночас, збереження стійкості системи, що забезпечує її життєздатність, гнучкість, розвиток [204].

Особливості системного підходу можуть включати такі аспекти:

1. Взаємозалежність елементів системи: кожен елемент системи впливає на інші елементи, і система функціонує як єдина цілісна структура.
2. Ієрархічна організація: система може бути поділена на підсистеми, які в свою чергу складаються з менших частин, утворюючи ієрархію.
3. Взаємодія з навколишнім середовищем: система знаходиться у взаємодії з зовнішнім середовищем, отримуючи вхідні сигнали і видаючи вихідні результати.
4. Процес адаптації і самоорганізації: система може самостійно адаптуватись до змін в середовищі, оптимізуючи свою структуру та функціонування.

5. Синергетичні ефекти: взаємодія елементів системи може привести до синергетичних ефектів, коли сукупність властивостей системи перевищує суму властивостей окремих елементів.

Ці особливості допомагають розуміти та розвивати системний підхід до вирішення проблематики управління людськими ресурсами на державній службі.

Зауважимо, що до сьогодні у вітчизняному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до тлумачення скалу та структури системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Так, наприклад, у своїх дослідженнях Н. Гончарук [33], розглядаючи проблематику управління людськими ресурсами на державній службі в контексті системного підходу, пропонує тлумачити управління людськими ресурсами як самостійно функціонуюча систему з певними складовими:

- систему кадрової роботи, що містить реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології;
- передбачає нормативно-правове, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне та ресурсне забезпечення системи управління людськими ресурсам;
- має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності [33].

У свою чергу, О. Крушельницька та Д. Мельничук наголошують, що система управління персоналом складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів), до яких включені [83]:

- підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;
- підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз

ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі тощо – підсистема управління підбором та обліком персоналу;

– підсистема управління трудовими відносинами;

– підсистема забезпечення нормальних умов праці;

– підсистема управління розвитком персоналу;

– підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу;

– підсистема управління соціальним розвитком;

– підсистема розвитку організаційної структури управління;

– підсистема правового забезпечення;

– підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

У науковій статті “Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі” В. Петринська пропонує систему HRM на державній службі розглядати у вигляді таких взаємопов’язаних складових підсистем [129]:

1) підсистема діагностики кадрового забезпечення державної служби;

2) підсистема оцінювання персоналу державної служби;

3) підсистема менеджменту розвитку персоналу у сфері державної служби. У її складі як пріоритетні складові визначаються: управління добором персоналу та службовою кар’єрою; адаптація персоналу для розкриття їхнього потенціалу; мотивація праці у сфері державної служби; професійне навчання та професійно-кваліфікаційне зростання персоналу.

На наше переконання, в рамках сучасної системи HRM на державній службі реалізується ряд важливих організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих, насамперед, на розкриття потенціалу державних службовців та утримання, нарощування й удосконалення їх здатностей і можливостей (покращення якісних і кількісних характеристик).

Тобто основною метою такого управління є забезпечення результативного й ефективного функціонування державної служби шляхом виведення мотивованого персоналу на найвищий рівень професійної компетентності та відповідальності. Втілити в життя дане завдання можливо лише за рахунок створення сприятливих умов для подальшого стимулювання самопізнання, самовдосконалення та самореалізації державних службовців, що дозволить їм постійно підвищувати свій професійний, компетентнісний та світоглядний рівень.

Загалом науковці визначають такі основні цілі стратегічного управління людськими ресурсами організації [245]:

1. Стратегічна інтеграція – поєднання завдань управління людськими ресурсами зі стратегічними планами організації і врахування потреб управління людськими ресурсами під час прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів.

2. Формування високої прихильності, яка полягає у розумінні і підтримці працівниками узгоджених цілей компанії та в ідентифікації (добровільному і гордому визнанні) себе приналежними до своєї організації.

3. Гнучкість – здатність управляти інноваціями через використання адаптивної організаційної структури.

У свою чергу досягнення вищезгаданих стратегічних цілей передбачає виконання таких “тактичних” завдань, як [245]:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
- розроблення чітких процесів відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання і розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між управлінцями та їх підлеглими;

- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінки і винагородження людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- проведення політики рівних можливостей для всіх працівників організації; – реалізація етичного підходу до управління (турбота про людей, справедливість і прозорість діяльності);
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.

Реалізація цих завдань має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

Враховуючи викладене вище, систему HRM на державній службі пропонуємо надалі розглянути у вигляді таких взаємопов'язаних складових підсистем, що за своїм функціональним призначенням мають певну відповідність з базовими класичними управлінськими функціями (планування, організація, координація, мотивація та контроль):

1) Підсистема планування людських ресурсів (кадрового забезпечення). Як відзначав Х.Ламперт, планування людських ресурсів у державній службі, де першочергова увага повинна приділятися удосконаленню здатності до стратегічного мислення, мотивації, схильності до навчання, є складовою частиною планування кадрового потенціалу та визначається як процес одержання необхідної кількості кваліфікованих людей для виконання потрібної роботи і в потрібний час [201].

При цьому процеси рогнозування та планування людських ресурсів мають вибудовуватися, насамперед, на постулаті, що людські ресурси – це головна конкурентна перевага того чи іншого державного органу та значимий стратегічний ресурс. Зауважимо, що зарубіжні науковці [245; 249] описують стратегічне планування людських ресурсів як процес, за допомогою якого керівництво визначає, як організація має перейти від поточного розподілу людських ресурсів до більш бажаного розподілу людських ресурсів. Мету



стратегічного планування людських ресурсів вони вбачають, як відзначено вище, у зусиллях керівництва в оптимальній кількості працівників та їх професійності.

Водночас, на думку науковців [201], підсистема планування людських ресурсів (кадрового забезпечення) на державній службі може бути представлена такими процесами: уточнення цілей і завдань формування кадрового забезпечення державної служби; аналіз стану та динаміки кадрового забезпечення державної служби (стативно-вікова структура; розподіл персоналу за рівнем освіти, стажем роботи та категоріями посад; показники руху персоналу; показники рівня підвищення кваліфікації; та ін.); визначення потреби в персоналі; розробка плану формування кадрового забезпечення; реалізація плану формування кадрового забезпечення та ін.

Планування HR на державній службі це не просто наймання персоналу і кількісні методи підбор у персоналу. Плани по HR – це безперервний процес. При цьому плани підлягають постійному коригуванню, в залежності від зміни факторів зовнішнього середовища (зміни попиту на ті чи інші публічні послуги, зміни в HR технологіях чи законодавстві).

Окрім того, вважаємо, що важливим функціональним призначенням даної підсистеми є формування кадрового резерву державної служби.

2) Підсистема організації проходження державної служби (добір, адаптація, кар'єрне зростання, оцінювання результатів службової діяльності).

Конституція України проголошує право усіх громадян на рівний доступ до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак [71]. При цьому забезпечення висококваліфікованими персоналом органів державної влади є головною умовою створення професійної державної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток держави. Саме тому особлива роль у системі HRM на державній службі належить процесу добору персоналу.

Добір є формалізованим елементом процесу управління людськими ресурсами, який полягає у зацікавленні вакантною посадою відповідного числа гарних кандидатів, з яких, із застосуванням різних методів, можна здійснити вибір кандидата, найбільш відповідного даній посаді.

Добір це процес, в якому можна виділити етап підбору та етап відбору:

1) підбір є етапом, що полягає у донесенні інформації про вакантну посаду до групи кандидатів та зацікавленні їх посадою, із застосуванням найефективніших інформаційних каналів. Виокремлюють два основні шляхи підбору працівників: внутрішній підбір (переведення на вакантну посаду державного службовця усередині органу або між органами (в межах державної служби), яке не пов'язане із започаткуванням зовнішнього підбору) та зовнішній підбір – процес, спрямований на заміщення вакантної посади в результаті проведення відкритого та конкурентного добору, якому передують публікація оголошення про добір у порядку, визначеному законом (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього підбору персоналу\*

Зовнішній підбір	
Переваги	Недоліки
Більший вибір потенційних кандидатів, і внаслідок цього – можливість прийняти на роботу особу, котра у найвищій мірі відповідає вимогам для даної посади; можливість прийняти на роботу спеціаліста нового профілю.	Ця процедура вимагає більших витрат та довшого часу, ніж внутрішній підбір; пов'язана з вищим ризиком вибору невідповідної особи, зокрема, у випадку неякісного проведення процедури добору.
Внутрішній підбір	
Переваги	Недоліки
Великий обсяг інформації на тему працівника, якого переводять, між іншим, щодо його професійного потенціалу (недоліків, переваг та способу роботи), короткий період адаптації працівника, низька вартість процедури.	Брак можливості порівняти потенціал працівника, якого переводять, з компетентностями інших потенційних кандидатів.

\*Джерело: [201]

2) відбір – це вибір з-поміж зацікавлених кандидатів нового працівника із застосуванням різних інструментів та методів відбору.

Як засвідчує практика, добір персоналу на державну службу в Україні має свої особливості. Зазвичай (до розгортання російської повномасштабної агресії

на території України) цей процес передбачає відбір кандидатів на конкурсній основі згідно з встановленими правилами та критеріями. Важливою складовою такого добору є професійність, відповідність кваліфікації та компетентність кожного кандидата. Також зазвичай проводяться інтерв'ю та оцінка особистих якостей, а також перевірка рівня знань законодавства та правил відповідно до посади, на яку претендує кожний кандидат. Після цього обираються найбільш компетентні та відповідальні особи для роботи на державній службі [201].

Про особливості добору персоналу на державну службу в Україні (в тому числі й в умовах воєнного стану) більш детально мова піде у 2-му розділі дисертаційної роботи.

Разом із цим підсистема організації проходження державної служби має бути представлена й процесами кар'єрного зростання. Адже якість державного управління прямо залежить від кадрового складу державної служби та кваліфікації і професіоналізму державного службовця, які, в свою чергу, корелюються з якістю управління кар'єрою державних службовців. Наявність продуманої, науково обґрунтованої посадової структури органів державної влади виступає необхідною умовою і найважливішим чинником реалізації планів кар'єри державних службовців, планування професійно-посадового розвитку персоналу державної служби [52].

Так, Т. Соколова кар'єрне зростання визначає як “розвиток людини і освоєння нею соціального простору або просування людини в просторі конкретної організації. Причому кар'єрне зростання постає не просто як просування індивіда у цьому просторі, послідовна зміна позицій у ньому, а як використання набутого культурного, освітнього, професійного капіталу, ресурсів у професійній діяльності” [205].

В Україні правове регулювання кар'єрного зростання в державних органах здійснюється Законом України “Про державну службу”. Так, у розділі V “Службова кар'єра” Закону України “Про державну службу” передбачаються, зокрема, такі заходи, як просування державного службовця по службі (ст. 40) та переведення державних службовців (ст. 41) [161].

Згідно вимог Закону України “Про державну службу” [161], просування державних службовців по службі забезпечується з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов’язків.

Також слід зазначити, що умовами управління кар’єрою є: наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар’єрою; збіг інтересів і очікувань співробітника та інтересів і очікувань організації; визнання найважливішою цінністю на всіх рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей державних службовців; адекватність професійного потенціалу особи потенційним умовам його реалізації в організації; наявність високого статусу кадрових служб і наявність фахівців з управління кар’єрою персоналу; відносна стабільність організаційної і посадової структури органів державної влади, організації, наявність науково обґрунтованого кар’єрного простору [52].

Таким чином, процес кар’єри у сфері державної служби має бути спрямований не тільки на забезпечення принципу професіоналізму на державній службі, вона має сприяти професійно-посадовому розвитку персоналу державної служби, тим самим забезпечуючи збіг інтересів і очікувань службовців та органу державного управління, а як результат – підвищення ефективності системи державного управління.

Важливо також констатувати, що у складі підсистеми організації проходження державної служби окремим складовим елементом виступає оцінювання результатів службової діяльності, що розглядається як спосіб перевірки та оцінки професійної придатності працівника. Тобто, на нашу думку, оцінювання результатів службової діяльності – один із ключових інструментів HRM на державній службі, що забезпечує, в першу чергу, надання державним службовцям зворотнього зв’язку щодо виконуваної ними роботи та виступає вихідним елементом мотиваційного стимулювання та професійного розвитку.

Реалізується оцінювання через такі процеси: підготовка до оцінювання персоналу → безпосереднє оцінювання → підведення підсумків і формулювання пропозицій → виконання прийнятих рішень.

Як відомо, результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення)” [56].

У сучасному розумінні оцінювання персоналу державної служби зводиться, в основному, до визначення відповідності їх професійно-кваліфікаційного рівня.

Хоча, заради справедливості зазначимо, що таке оцінювання несе у собі дуже великий елемент суб'єктивізму. Воно є дією, вразливою до відхилень. Саме тому, розпочинаючи оцінювання, а також аналіз отриманих оцінок, ми повинні усвідомлювати помилки, яких можемо припускатися, оцінюючи роботу інших осіб (Додаток Б).

### 3) Підсистема мотивації.

Мотивація працівників є однією з важливих передумов успіху організації (у т.ч. й на державній службі). Враховуючи те, що люди – основний капітал, кожен державний орган повинен постійно шукати нові і, що найважливіше, практичні рішення для залучення та мотивації працівників.

Дійсно кожному державному службовцю потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови праці тощо. Але цього – замало, адже кожен працівник, як правило, прагне досягти ще й перспективного зростання, самоствердження, самооцінки. Таким чином, мотивація праці пов'язана зі змістом, корисністю праці, а також самовираженням, самореалізацією державного службовця.

Зауважимо, що термін “мотивація” вперше використав А. Шопенгауер у своїй статті “Чотири принципи достатньої причини” (1900 – 1910 pp.) : “наші

воління передуються нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута з середини” [114].

Традиційна модель мотивації пов'язана з Фр. Тейлором і базується на принципі переконання. Розкриваючи сутність своєї системи, науковець писав: “Наука, замість традиційних навичок; гармонія, замість суперечності: співпраця, замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність, замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності й максимального добробуту” [233].

Мотивація сучасної трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів, методів матеріального і нематеріального заохочення та стимулювання персоналу.

На думку фахівців [201], у сфері державної служби мотивація праці має бути представлена комплексною системою мотивуючих факторів, серед яких: матеріальна зацікавленість; самореалізація; службове (посадове) просування, яке згідно чинного законодавства має забезпечуватись з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; удосконалення умов праці; моральні стимули та ін. Очевидно, що прагнення поєднати потреби державного органу з професійними чи особистими інтересами та компетенціями державних службовців сприятиме більш високій продуктивності праці та зростанню зацікавленості у розвитку кар'єри.

Водночас одним із напрямів ефективної мотиваційної філософії держслужбовців є комунікативний аспект. Так, ефективні комунікації (як внутрішні між державними службовцями, так і зовнішні – між держслужбовцями та громадськістю) сприяють підвищенню рівня вмотивованості працівників органів державної влади до виконання посадових обов'язків, а також зниженню показника плинності кадрів.

Разом із цим цікавою нам видається позиція Р. Хойгаарда та Ж. Картера, як івідзначають таке: “Система мотивації, більша зарплата, кращий офіс, приємні люди – реальність, яку ми не маємо, бо фактично це простір для

маніпуляції нами, система матеріальної мотивації робить нас сприятливими до маніпуляції, звужує наші горизонти сприйняття і псує нашу поведінку, змушуючи нас діяти проти наших цінностей”, тому основне завдання сучасності для корпоративного управління є звільнення від надмірної захищеності та “лідерської” бульбашки [263].

Хоча, на нашу думку, в умовах сучасних суспільних викликів та загроз надважливим питанням для вітчизняної державної служби постає формування системи Well being як підтримки продуктивного поповнення, кар’єрної реалізації, фінансового забезпечення, охорони здоров’я, психологічної стійкості, соціальної затребуваності та ін.

#### 4) Підсистема навчання та розвитку HR.

Як засвідчує практика проходження державної служби, високі професійні якості, належний рівень знань, а також високий рівень правової свідомості та культури – все це ті характеристики, якими мають володіти державні службовці. При цьому “наявність наведених вище професійних якостей – це не імперативна вимога до кандидата на посади державної служби, а один із результатів її проходження” [28]. Тобто всі необхідні практичні та професійні навички, які визначають рівень професіоналізму державних службовців, а отже, визначають рівень ефективності виконання ними службових обов’язків, формуються лише в процесі проходження державної служби та передбачають поостійний професійний розвиток державних службовців.

На думку С. Серьогіна, Є. Бородіна, Н. Липовської “професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов’язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток” [231].

Чинне законодавство України вміщує дещо інше трактування професійного розвитку, так, відповідно до Закону України “Про державну службу” професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований

процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [161].

Тобто, HR розвиток на державній службі – цілеспрямований, систематичний та безперервний процес формування, нарощування й удосконалення здатностей (знань, навичок, умінь) і розкриття можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. З огляду на це, в підсистемі навчання та розвитку HR на державній службі доцільно виокремити такі складові як професійне навчання та професійно-кваліфікаційне зростання персоналу, у складі яких мають місце й окремі види неформального навчання.

На сьогодні державна служба має забезпечити процес професіоналізації персоналу державних органів влади відповідними “інструментами”, прийомами, знаряддями, методами, технологіями, організаційною структурою, яка б не стримувала цей процес, а сприяла йому. Модель професійної компетентності сучасного державного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників” [77, с. 153–154]. Озвучена теза доводить той факт, що процес професійного розвитку напряму пов’язаний із формуваннями професійних компетентностей, в якому професійне навчання є лише окремим елементом, хоча і важливим, але окремим.

Водночас війна актуалізувала потреби державної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку розв’язань для складних управлінських завдань. Більш детально про це мова піде у розділі 2 дисертаційної роботи.

##### 5) Підсистема організаційної культури та онбордингу.

Розвиток сприятливої організаційної культури на державній службі є одним із ключових чинників ефективного управління та підвищення стандартів результативної діяльності.

Визнання ролі організаційної культури – це важливий аспект, за яким, зокрема, відрізняють сучасні підходи до управління, уявлення про лідерство й



управління людськими ресурсами. У 80-х роках ХХ століття її роль, важливість та ознаки переосмислили. Нині організаційну культуру сприймають у світі як стратегічний чинник творення ефективнішої та успішнішої організації.

Організаційна культура існує незалежно від того, думаємо чи дбаємо ми про неї. Її називають “серцем і душею” організації, “соціальним клеєм”, що робить відповідну спільноту такою, яка вона є [141].

При цьому однією з важливих складових системи HRM, яка має на меті допомогти новопризначеним державним службовцям розкрити свій професійний та особистісний потенціал, а також соціально інтегруватися в колектив, виступає онбординг/адаптація.

Онбординг (onboarding (програма адаптації)) – це загальна назва процедур щодо прийняття нового співробітника, його інтеграції в команду і знайомства з корпоративною культурою.

Адаптація – це процес ознайомлення, при звичаєння та соціальної інтеграції новопризначених державних службовців у державному органі (далі – новопризначений державний службовець) до змісту та умов службової діяльності у державному органі та колективу, що базується на поступовому здобутті нових професійних знань та навичок, вивченні стратегічних цілей та завдань державного органу, освоєнні в колективі та долученні до організаційної культури державного органу [104]. Тобто професійна адаптація – це, перш за все, пристосування, звикання особистості до вимог професії, засвоєння нею виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання трудових функцій [60, с.23]. Професійна адаптація передбачає оволодіння особистістю ціннісними орієнтаціями у межах даної професії, усвідомлення мотивів і цілей у ній, зближення орієнтирів працівника і колективу, входження у рольову структуру професійної групи. Професійна адаптація також передбачає прийняття.

Отже, адаптація – це двосторонній процес сприйняття, оцінки і пристосування як нового співробітника до колективу (організації), так і колективу до працівника. Успішна трудова і професійна адаптація сприяє тому,

що: 1) працівник швидко включається у професійну діяльність, що скорочує непродуктивні дії і затрати; 2) знижується рівень невизначеності і невпевненості працівника, що також позитивно впливає на продуктивність праці; 3) з'являється і розвивається позитивне ставлення до праці, почуття задоволеності роботою, підвищується мотивація праці [104].

З огляду на це, нагадаємо, що НАДС розроблено Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах (Наказ НАДС від 05.08.2021 року №120-21) [104].

#### б) Підсистема контролю/аудиту.

Як відзначає О. Пархоменко-Куцевіл, кадровий аудит – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації. Поряд із фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу цілям та стратегії розвитку, а діяльності персоналу та структур управління організації – існуючій нормативно-правовій базі; оцінити ефективність кадрової роботи під час вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, управління окремими структурними підрозділами; виявити причини соціальних проблем (ризиків), що виникають в організації та можливі шляхи їх вирішення або зниження їх негативного впливу [125]. У свою чергу, кадровий аудит органів державної влади передбачає аналіз існуючої структури, підпорядкованості, взаємозв'язок, комунікації органів державної влади, систематизація та узагальнення функціональних обов'язків зазначених органів державної влади.

Важливо відзначити, що з 2022 року все більшого значення у сфері державної служби набуває функціональний аудит. Так, розпорядженням КМУ від 16.09.2022 року № 824-р [166] погоджено пропозицію НАДС щодо проведення функціонального аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах.

Функціональний аудит, згідно Методики затвердженої наказом НАДС від 14.07.2022 року № 57-22 [166], представляє процес визначення критичних, актуальних та неактуальних функцій органу виконавчої влади з метою

підготовки пропозицій щодо їх збереження або виключення, необхідності виконання або невиконання в умовах воєнного стану.

На рис. 1.3 візуалізуємо авторський підхід щодо складу системи HRM на державній службі.

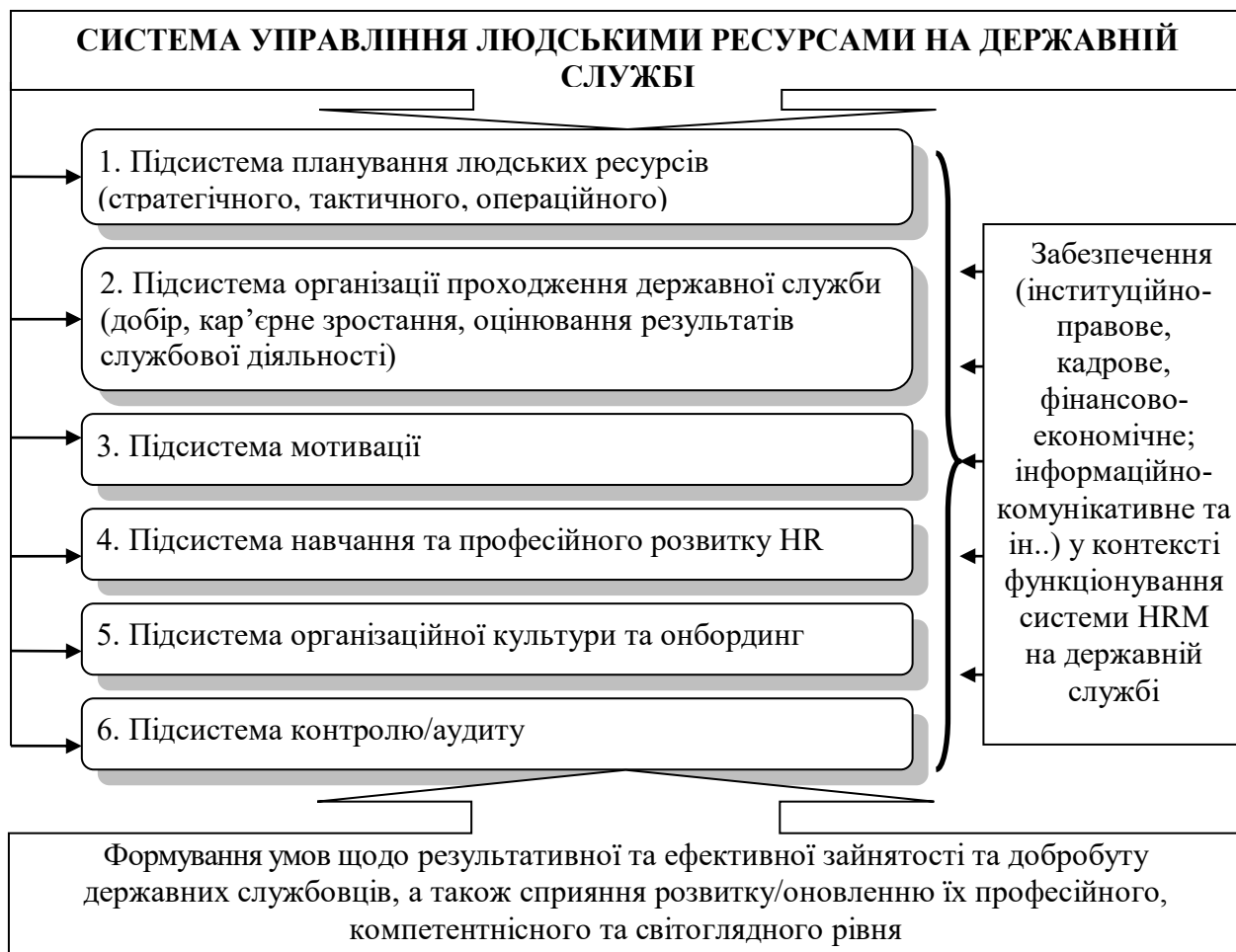


Рис. 1.3. Склад системи управління людськими ресурсами на державній службі [власна розробка автора]

Отже, охарактеризовані вище підсистеми, що виокремлені в рамках досліджуваної системи HRM, мають забезпечувати розвиток людських ресурсів у сфері державної служби, бути систематичними й безперервними та вибудовуватися на засадах компетентнісного підходу. У зв'язку з цим зауважимо, що Законом України “Про державну службу” [161] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів. Такий підхід має на меті всебічну підготовку особи як фахівця своєї справи та повноправного члена соціуму.

Загалом упровадження компетентнісного підходу у сфері HRM на державній службі повинно передбачати врахування знань, вмінь, навичок, а також особистісних якостей та моральних цінностей, нових моделей поведінки державних службовців. У результаті надважливої значимості для державної служби загалом та системи управління людськими ресурсами у тому числі наразі набуває таке поняття як “професійна компетентність”.

У чинному законодавстві [161, ст. 2] дефініція “професійна компетентність” трактується як “здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку”. Відповідно просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов’язків.

На нашу думку, компетентнісний підхід до формування системи, як правило, успішно органічно поєднується й доповнюється іншими методологічними підходами. Наприклад, В. Лаптев у даному контексті звертає увагу на те, що “в теорії та практиці існує досить багато наукових підходів, які можуть слугувати базисом управління людськими ресурсами. Найбільш відомими серед них є процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, програмно-цільовий підхід, компетентнісний тощо. Всі ці підходи дають можливість поглянути на управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється” [89, с. 547].

Кризові події – виклики пандемії та масштабної військової агресії проти України, змушують переосмислити підходи до HRM у сфері державної служби. Все це обумовлює формування нової кадрової політики.

Як зазначає у своєму дослідженні професор В. Олуйко, саме державна кадрова політика як комплекс взаємопов’язаних цілей, принципів, пріоритетів, стандартів може надати системі кадрового забезпечення державної служби

цілісність, сутнісну визначеність, більш чітку професійну цілеспрямованість. При цьому така політика повинна стати багаторівневою й охоплювати всі рівні – центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) – для відображення специфіки потреб і можливостей органів державної служби кожного з цих рівнів. Відповідно, мета і завдання кадрового забезпечення державної служби повинні стати основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з персоналом державної служби [12, с. 126].

Згідно підходу О. Оболенського кадрова політика в системі державної служби трактується як “сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст державної кадрової політики визначає безпосередня діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів” [117].

Отже, державна кадрова політика реалізується шляхом організації системної роботи з персоналом, особливо з керівниками, та визначається як одна з найголовніших функцій управління персоналом. Головна мета державної кадрової політики – “створити ефективну систему державного управління через проведення реформ, які наблизять нас до європейської моделі побудови адміністративної системи та її основи – державної служби” [23].

Враховуючи викладене вище, надалі узагальнимо характерні ознаки сучасної системи HRM на державній службі, серед яких:

- 1) HRM на державній службі носить системний характер;
- 2) HRM на державній службі – це система взаємопов’язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), яка функціонує та розвивається на засадах компетентнісного підходу;
- 3) всі підсистеми управління людськими ресурсами на державній службі змінюються/еволюціонують під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;

4) підсистеми HRM на державній службі синергетично взаємодіють між собою, оскільки вони виступають продуктом організованої людської діяльності та опосередковуються державною політикою у сфері HRM;

5) система HRM на державній службі охоплює: тактичний напрямок (спрямований на реалізацію поточних функцій HRM на державній службі) та стратегічний напрямок (орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку HRM на державній службі в цілому):

6) система HRM на державній службі має сприяти формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня.

Таким чином можемо констатувати, що система HRM на державній службі – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), які сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня.

З огляду на це, вважаємо, що головним змістом сучасної кадрової політики на державній службі мають стати адекватні заходи з формування та вдосконалення людського капіталу, оволодіння сучасними формами і методами підбору, використання й оцінки кадрів, заходи щодо мотивації праці, формування кадрового резерву й організації професійного навчання кадрів та ін.

## **Висновки до розділу 1**

1. Розглянуто сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Враховуючи досить широкий спектр наукових досліджень із питань управління людськими ресурсами загалом, констатовано певну поліваріантність щодо

трактування сутності поняття “людські ресурси”, поряд із яким у вигляді “синонімічного ряду” дуже часто використовують такі дефініції як “персонал”, “кадри”, “людський потенціал” тощо. На цій основі описано діалектику взаємозв’язку та відмінностей між поняттями “людський потенціал” та “людський капітал”, а також сформовано систему авторських категорій у контексті дослідження людських ресурсів як об’єкта управління на державній службі (людські ресурси - людські ресурси державної служби – управління людськими ресурсами на державній службі). Обґрунтовано, що визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. Саме тому на сьогодні HRM перетворюється на одну з головних функцій будь-якого органу державної влади, адже саме HRM може виявитися тим критичним фактором, що значною мірою визначає результативність та ефективність сучасної державної організації.

2. Уніфіковано концептуальні особливості управління людськими ресурсами. Для цього проведено ретроспективний огляд концептуальних засад управління персоналом/людськими ресурсами. Встановлено, що протягом останніх років у межах трьох підходів до управління (економічного, органічного і гуманістичного) відбулася глибока трансформація наукових концепцій: від рівня управління кадрами/трудовами ресурсами до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами та управління людиною в соціально-культурному. Така послідовна зміна наукових концепцій управління в трудовій сфері обумовила своєрідну еволюцію і типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. Водночас було артикульовано, що “концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку. Такий підхід дозволив узагальнити основні спільні і відмінні риси в наукових підходах до концептуалізації понять “управління

персоналом” і “управління людськими ресурсами”. Насамкінець, узагальнено основні концептуальні характеристики HRM.

3. Уточнено склад та характерні ознаки системи HRM на державній службі. Систему HRM на державній службі визначено як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), які сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня. На цій підставі ідентифіковано характерні ознаки сучасної системи HRM на державній службі, серед яких: HRM на державній службі носить системний характер; HRM на державній службі – це система взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем, яка функціонує та розвивається на засадах компетентнісного підходу; всі підсистеми HRM на державній службі змінюються/еволюціонують під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників; підсистеми HRM на державній службі синергетично взаємодіють між собою, оскільки вони виступають продуктом організованої людської діяльності та опосередковуються державною політикою у сфері HRM; система HRM на державній службі охоплює тактичний напрямок (спрямований на реалізацію поточних функцій HRM на державній службі) та стратегічний напрямок (орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку HRM на державній службі в цілому); система HRM на державній службі має сприяти формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня.

Матеріали цього розділу опубліковано в працях [217; 220; 221; 248], зазначених у списку використаних джерел.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної державної служби

Кадрове забезпечення державної служби в Україні на сьогодні виступає одним із ключових чинників державотворення. Адже існує пряма кореляція результативності й ефективності функціонування системи державного управління з якістю кадрового потенціалу державної служби. Все це, у свою чергу, впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави та ін.

Водночас уже понад три десятиліття державна служба України намагається позбутися радянської спадщини та забезпечити реальне впровадження в життя стандартів і принципів, закріплених у Конституції України та численних міжнародних договорах, учасником яких є наша держава. Задля цього запроваджено цілу низку державних реформ, що мають на меті як формування нових, так і кардинальне перетворення, вдосконалення вже чинних інституційно-правових засад у сфері державної служби.

Прийнято вважати, що після Прийняття Декларації про державний суверенітет УРСР у 1990 році та проголошення незалежності в 1991 році, Україна отримала в спадок ієрархічну структуру партійної номенклатури, головним завданням якої було “управління економікою за допомогою розповсюдження рішень комуністичної партії стосовно виробництва та розподілу ресурсів у всіх галузях народногосподарського комплексу та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної лінії партії” [201].

У даному контексті С. Карпюк звертає увагу на такий проблемний аспект як локальний підхід до добору кадрів державних службовців, який фактично був домінуючим за так званих радянських часів. Добір кадрів, на певні ділянки

роботи (посади), висунення їх у резерв, просування по службі здійснювалося на основі анкетних даних, проведення співбесід, індивідуальних візуальних спостережень, іноді проведення тестувань. Такий механізм хоч і давав певні результати, належної ефективності все ж не мав, оскільки підбір державних службовців здійснювався фактично на основі думки начальника певного рівня [66, с. 102].

За роки існування незалежності України вищезгаданий механізм добору на державну службу виявився зовсім неефективним. Як доречно зазначає Т. Ріктер, “гіпертрофічних розмірів набули такі фактори локального механізму добору, як зв’язки і особливо гроші...Іншими словами, ділові та особистісні моральні якості відійшли на останній план, і тому пануюча еліта сьогоднішньої України перетворилася на псевдоеліту, при чому не тільки та, що є владною, займає посади у вищих органах влади, а й на рівні мікроекономіки” [190, с. 217].

Зауважимо, що з поч. 90-х років ХХ ст. реформуванням державної служби займались майже всі уряди України часів незалежності, але в результаті таких “реформ” все поверталось назад і з гіршим результатом. На думку фахівців, весь час таким “реформам” в Україні не вистачало ні системності, ні послідовності, ні фаховості. Тому на початок 2014 року Україна мала практично зруйновану та розграбовану державну машину, яка не могла не тільки забезпечити добробут своїм громадянам, але й не могла захистити себе та громадян [201].

У даному контексті Н. Гончарук та Ю. Пирогова звертають увагу на те, що першочерговими завданнями, які в цей час було вирішено за напрямом управління людськими ресурсами на державній службі, стала модернізація кадрових служб у служби управління персоналом, заповнення в другій половині 2016 - на початку 2017 років посад державних секретарів, введення посади керівника державної служби в державному органі, формування висококваліфікованої групи фахівців з питань реформ, створення в Секретаріаті КМУ, міністерствах, НАДС і Державному агентстві з питань електронного урядування нових структурних підрозділів – директоратів політики, а також

директоратів стратегічного планування та євроінтеграції, що зосредили на собі ключову функцію міністерств – формування політики у підзвітних сферах [32].

Пандемія COVID-19, спричинена коронавірусом SARSCoV-2, виступила тим фактором, що змусив дуже швидко переосмислити підходи до організації та функціонування майже всіх сфер суспільного життя, не оминувши також і сферу HRM на державній службі. Адже, введені обмежувальні протиепідемічні заходи вплинули на процес державного управління та організацію роботи державних органів, які були змушені змінити режим роботи, внутрішній розпорядок та дотримуватись окремого порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину. Як справедливо констатують М. Іжа та В. Мельник, саме “завдяки кризовій ситуації, яка спричинена COVID-19 та карантинними обмеженнями, були введені нові форми організації робочого процесу, що посприяли позитивній динаміці в посиленні розвитку ІТ-технологій та прискоренню діджиталізації робочих процесів у системі державної служби” [65, с. 122].

У фокусі довоєнної реформи державного управління можна відзначити зміну підходів у трьох ключових елементах виконавчої влади, тобто до структури, процедури та людей. На практиці це означає: розбудову сильних і підзвітних державних інституцій; підготовку якісних урядових рішень; формування професійної державної служби; запровадження електронного врядування; надання зручних послуг громадянам [54].

Через початок повномасштабної збройної агресії російської федерації в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” на всій території України введено воєнний стан [171]. Отже, державні службовці розпочали роботу в умовах повномасштабної війни. У свою чергу, держава навчилася швидко реагувати та діяти в новій реальності, а також продовжувати забезпечувати надання громадянам необхідних публічних послуг.

Ми підтримуємо позицію О. Черепа та Ю. Калюжної, що зміни, які відбулись з введенням воєнного стану в Україні, обумовили таке:

1) насамперед, фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце. Якщо ж такої можливості немає, то забезпечити рідних життєво необхідними речами: водою, їжею та ліками. Решта переміщається на задній план. У тому числі робота;

2) на сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї [236].

Відповідно воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації та ін.

Варто зазначити, що навіть у випадку оголошення воєнного стану на усій території держави не є підставою для припинення роботи державних установ та організацій. За умови можливості забезпечення роботи органу та створення безпечних умов для роботи державні службовці мають продовжувати працювати та реалізовувати державну політику в межах передбачених законодавством [74, с. 66].

Водночас воєнний час, який наразі переживає Україна, ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему державного управління, що відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. Проте, як відомо, історичний досвід демонструє різні кейси країн, що відновлювалися після воєн. Тому, щоб Україні уникнути сумного післявоєнного досвіду Уганди чи Східного Тимору, необхідно прикласти максимум зусиль для формування нової конкурентоспроможної генерації державних службовців, здатних здійснювати свою професійну діяльність в умовах невизначеності та світової кризи, коли система державної служби отримує серйозний виклик і потребує сучасних підходів та пошуку нових ефективних рішень у сфері державного управління.

І в цьому контексті важливо артикулювати наступне: повоєнна відбудова та відновлення економіки України загалом та розбудова власного дієвого інституту державної служби визначальною мірою залежатиме від кількісного та якісного складу кадрового забезпечення державної служби.

Дійсно прогресивна міжнародна практика засвідчує, що ефективне функціонування інституту державної служби визначальною мірою залежить від кількісного і якісного складу кадрового забезпечення державної служби. Хоча, формування кадрового складу державної служби як особливого інституту представляє досить складний і багатогранний процес, що обумовлюється закономірностями розвитку суспільства й держави, сутнісними рисами історичних форм держави, їх завданнями і функціями та ін.

Отже, надалі проаналізуємо сучасний стан кадрового забезпечення державної служби в Україні. Згідно даних із офіційного сайту НАДС [188], на 01.01.2024 року фактична кількість державних службовців в Україні становила 159 904 особи, що на 33 104 осіб (або на 17,2%) менше аналогічного показника на кінець 2019 року. По відношенню до попереднього року (на кін. 2022 року) зменшення фактичної чисельності державних службовців становило 5 518 осіб (або 3,5%), що відображає організаційні зміни та поступове скорочення вакантних посад у державних структурах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка загальної кількості державних службовців в Україні  
протягом 2019-2023 років (на кінець року)**

Роки	Кількість посад за штатним розписом, осіб	Фактична кількість держслужбовців, осіб	Темп приросту фактичної кількості держслужбовців, %
2019	253 553	193 008	-8,00
2020	219 844	176 527	-8,54
2021	210 111	171 469	-2,8
2022*	207 140	165 422	-3,5
2023*	206 151	159 904	-3,3

\*Джерело: [184-188], без урахування тимчасово окупованої території України та частин території у межах районів військових (бойових) дій або блокованих районів

Приблизно аналогічні темпи демонструє й зміна такого показника як кількість посад державних службовців за штатним розписом: загальна кількість

посад державної служби за штатним розписом на кінець 2023 року становила 206 151 осіб [188], що на 47 402 посади (або на 18,7%) менше аналогічного показника на кінець 2019 року та на 989 посади (або на 0,5%) менше, порівняно з аналогічним показником на кінець 2022 року.

Водночас фактична кількість працюючих державних службовців за категоріями посад у 2023 році становила: кількість осіб категорії “А” становила 213 осіб, категорії “Б” – 40 737 осіб, категорії “В” – 118 954 осіб [188].

У цілому протягом досліджуваного періоду (2019-2023 роки) прослідковується чітка та стабільна тенденція до поступового зменшення фактичної кількості державних службовців в Україні. За оцінками експертів, причиною такої ситуації в довоєнний період є заходи, що спрямовані на реформування системи державного управління та модернізацію державної служби, забезпечення оптимізації системи ЦОВВ та підвищення ефективності державної служби шляхом скорочення чисельності працівників.

Починаючи з 2022 року і до сьогодні, такі тенденції пояснюються на регіональному рівні, насамперед, проведенням адміністративно-територіальної реформи та зменшенням кількості районних державних адміністрацій. Другий фактор – це повномасштабне військове вторгнення.

В умовах воєнного стану в Україні, з-поміж позитивних причин вказаного явища можна відзначити такі як: автоматизація і цифровізація процесів у сфері державного управління та ін. Разом із цим мають місце й негативні чинники, наприклад, окупація територій російськими військами, висока інтенсивність бойових дій, зменшення рейтингу державної служби як бренду роботодавця, міграція населення (насамперед, зовнішня), та ін. У зв'язку з цим відзначимо:

– кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року та перебувають там станом на кінець 2023 року 1277 осіб, з них: державних службовців категорії “А” – 0 осіб, категорії “Б” – 247 осіб та категорії “В” – 1137 осіб [188];

– кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій на кінець 2023 року становила 4089 осіб [188];

– кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад на кінець 2023 року становила 4138 осіб (з них: жінки – 774 особи, чоловіки – 3364 особи) [188].

На 01.04.2024 року КМУ запланував “велику чистку” у сфері державної служби: планується скоротити близько 20 тис. вакантних посад [124] (рис. 2.1).

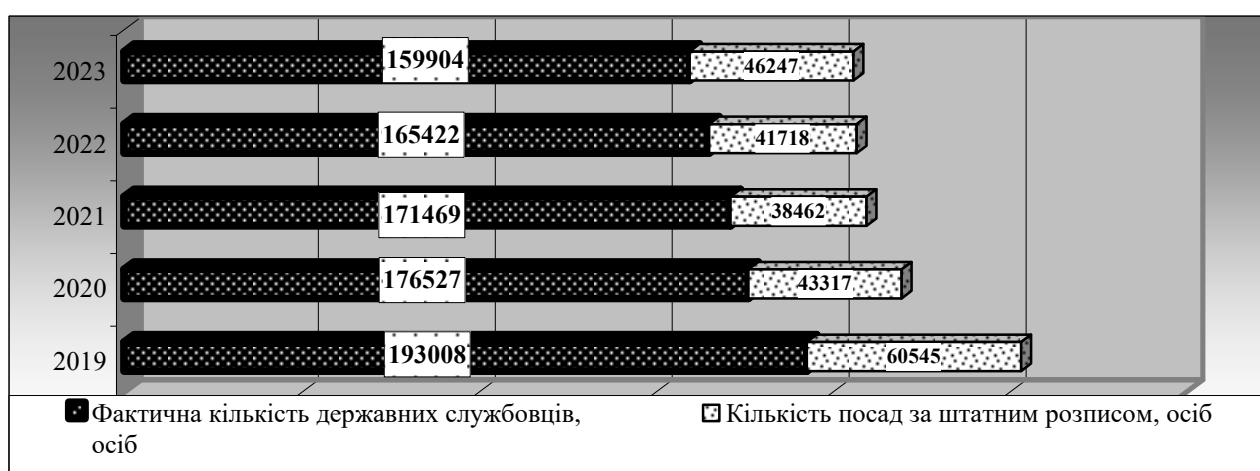


Рис. 2.1. Динаміка кількості фактично зайнятих та вакантних посад у сфері державної служби у 2019-2023 роках (на кінець року, посад)  
[побудовано автором згідно даних табл. 2.1]

Відзначимо, що наразі у сфері державної служби в Україні важливою проблемою залишається висока плинність кадрів (табл. 2.2), у результаті чого втрачається інституційна пам'ять, що ніяк не сприяє підвищенню результативності й ефективності функціонування державної служби та збереженню найбільш професійного “пулу” державних службовців.

За словами Голови НАДС України Н. Алюшиної, критичність ситуації щодо високої плинності кадрів на державній службі “підтверджується довоєнною соціологією, коли 93% державних службовців були повністю або частково незадоволені рівнем заробітної плати.

**Динаміка плинності персоналу державної служби України  
в 2019-2023 роках (на кінець року)\***

Роки	Усього, осіб	Кількість прийнятих		Кількість звільнених	
		осіб	у % до фактичної кількості державних службовців	осіб	у % до фактичної кількості державних службовців
2019	193 008	41690	21,6	29144	15,1
2020	176 527	37765	21,4	28009	15,8
2021	171 469	36884	21,5	27806	16,2
2022	165 422	26 766	16,2	30 440	18,4
2023	159 904	36187	22,6	40193	25,1

\*Джерело: [184-188], без урахування тимчасово окупованої території України та частин територій у межах районів військових (бойових) дій або блокованих районів

Йдеться про різні напрямки посад, але деякі є просто критичними. Крім того, ситуацію погіршує міжвідомча міграція, коли з одних органів державної влади персонал перетікає в інші через вищу зарплату” [29]. Нагадаємо, що в країнах ЄС вважають нормальною і прийнятною практикою плинність кадрів, що сягає 7-8% на рік. В Україні ж цей показник набагато вище: наприклад, на кінець 2023 року він склав 25,1%, що демонструє тенденцію до його стрімкого зростання і порівняно з 2019 роком (15,1%), і порівняно з минулим 2022 роком, коли він становив 18,4%.

Отже, у 2023 році відсоток плинності кадрів на державній службі в Україні загалом був майже втричі більшим за прийнятий у Європі. Люди звільняються, і питання низької заробітної плати є ключовим в готовності людини прийти на держслужбу, лишитися там чи піти звідти. Як наслідок такої ситуації, пошук спеціалістів на заміщення вакантних посад на державній службі триває місяцями, а робота розподіляється між працівниками, які залишилися. Все це призводить до того, що державні службовці відчують надмірне навантаження та психологічний стрес (особливо в умовах воєнного стану).

Згідно даних Державної служби статистики України [45] середньомісячна заробітна плата в державному секторі у досліджуваному періоді становила: 2019 рік – 14 785 грн.; 2020 рік – 16 443 грн.; 2021 рік – 19 048 грн.; 2022 рік – 20 764 грн.; 2023 рік – 28 516 грн. Як засвідчують



наведені дані, заробітна плата демонструє тенденцію до зростання з 14 785 грн/ос. у 2019 році до 28 516 грн/ос. у 2023 році [45]. Тобто загальне зростання середньої заробітної плати за досліджуваний період становить 13 731 грн. або 93%.

Війна помітно вплинула на зарплати державних службовців. Бюджет на оплату праці держслужбовців скоротили на 20% порівняно з 2021 роком. Знецінення гривні та зниження купівельної спроможності суттєво погіршили матеріальне становище державних службовців.

При цьому відзначимо, що в 2023 році сектор державного управління та оборони в Україні за розміром середньомісячної заробітної плати займає 4-те місце після таких видів діяльності як інформації та телекомунікації (41 326 грн./особу), фінансова та страхова діяльність (37 477 грн./особу) та авіаційний транспорт (36 290 грн./особу).

Хоча, результати діагностичного порівняння рівнів оплати праці для приблизно еквівалентних посад у державному та приватному секторах засвідчили, що рівень оплати праці в секторі центрального державного управління залишається все-таки дійсно значно нижчим порівняно з приватним сектором для середньої та вищої керівної ланки.

Така незбалансована система оплати праці протягом останніх років призвела до нерівності у системі державного управління, що характеризують такі фактори [142]:

- непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби;
- відсутність юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами;
- невиконання вимог Закону України “Про державну службу” в частині скорочення посад, які є вакантними понад один рік (шляхом їх формального перейменування тощо);
- наявність необґрунтованих у схемі посадових окладів вертикальних (відповідно до підкатегорій посад державної служби) і горизонтальних

(відповідно до визначених рівнів державних органів) диспропорцій у розмірах посадових окладів, зокрема без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов'язків;

– відсутність дієвого контролю за затвердженням штатної чисельності (частка посад головних спеціалістів серед посад державної служби категорії “В” у державних органах становить до 80 відсотків, найменування посад не відповідають фактичному рівню кваліфікації, компетентності та відповідальності осіб, які їх займають).

З огляду на це, НАДС вже тривалий час розробляло законопроект “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад” [142], ухвалення якого встигло стати частиною зобов'язань України перед ЄС та іншими партнерами. Щоправда, сам документ ухвалити не встигли, а всі зміни для держслужбовців прописали в законі “Про держбюджет на 2024 рік”, який готувало Міністерство фінансів України.

Метою вищезгаданого законопроекту було визначено “зміну системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби шляхом запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби, посилення ролі посадового окладу та припинення надмірних необґрунтованих виплат, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників державних органів, впровадження системи грейдів” [142]. Разом із цим для збереження раціонального та обґрунтованого підходу передбачалося обмежити варіативні складові заробітної плати (надмірні надбавки і премії) для наближення до моделі оплати праці 70/30 (на індивідуальному рівні).

Згідно умов законопроекту [142], всі посади на держслужбі класифіковано та кодифіковано. Іншими словами, спеціалісти однакового профілю, які обіймають однакові посади з однаковим рівнем відповідальності, матимуть однакові зарплати. Код кожної посади включатиме рівень посади

(спеціаліст, керівник), рід занять (наприклад, спеціаліст, що розробляє законодавство, бухгалтер, HR – загалом 27 сімей посад) та рівень відповідальності (від районного до загальнодержавного).

З 01.01.2024 року в Україні реформа системи оплати праці державних службовців дійсно стартувала. Проте, нововведення, як засвідчила практика, шокували багатьох державних службовців. Працівники міністерств, ЦОВВ та особливо місцевих органів влади говорять не про збільшення, а якраз навпаки про зменшення зарплат та погрожують глобальним відпливом кадрів.

Разом із цим зростанню показника плинності кадрів посприяла і зовнішня міграція населення у зв'язку із повномасштабною російською агресією на території України. З огляду на це нагадаємо, 17.03.2022 року Наказом НАДС “Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку” з метою забезпечення безпеки державних службовців та створення належних умов роботи, було дозволено державним службовцям виконувати функції за межами адміністративної будівлі державного органу, в тому числі, і за кордоном на період дії воєнного або надзвичайного стану в Україні чи в її окремих регіонах, та протягом 10 днів після припинення або скасування такого стану [156]. Однак, вже у квітні 2022 року Постановою КМУ № 440, згаданий вище наказ НАДС було відмінено та визначено, що державний службовець може виконувати свої посадові обов'язки дистанційно лише перебуваючи на території України (за виключенням службових відряджень) [157].

На нашу думку, таке законотворче рішення сприяє відтоку професійних кадрів з державної служби в Україні. А от головним наслідком такого відтоку виступає втрата результативності та ефективності роботи всього державного апарату, так як вже зараз можна припустити, що державні службовці, які виїхали за кордон і прийняли рішення щодо звільнення є потенційно талановитим пулом державних службовців.

Окремою особливістю кадрового забезпечення на державній службі в Україні протягом останніх років залишається наявність серйозного гендерного дисбалансу. Так, на кінець 2023 року на державній службі фактична

чисельність працюючих державних службовців-жінок становила – 119 808 осіб (категорія “А” – 67 осіб, категорія “Б” – 27 021 осіб, категорія “В” – 92 720 осіб), чоловіків – 40 096 осіб (категорія “А” – 146 осіб, категорія “Б” – 13 716 осіб, категорія “В” – 26 234 осіб) [188]. Тобто в загальній структурі персоналу вітчизняної державної служби на кінець 2023 року частка жінок становила 75 % і чоловіків відповідно 25% від загальної кількості державних службовців. Звідси вбачається, що в умовах воєнного стану гендерна нерівність у сфері державної служби в Україні (через закриті кордони й мобілізацію чоловіків та ін.) стає просто безпрецедентною.

Окрім того, на нашу думку, ще однією опосередкованою причиною впливу мобілізації на формування дефіциту працівників стало небажання чоловіків офіційно працевлаштовуватися на роботу й відповідно оформлювати трудові відносини з метою уникнення мобілізації.

У даному контексті важливо відзначити й те, що представництво жінок на державній службі є найбільшим на посадах державної служби в категоріях “Б” і “В” та помітно скорочується на вищих керівних посадах (зокрема категорії “А” – 31,5% (на кінець 2023 року)). Тобто керівні посади на державній службі все рівно на сьогодні залишаються прерогативою “сильної” статі. Хоча, потрібно звернути увагу на те, що в довоєнній Україні серед державних службовців, які обіймають посади категорії “А”, частка жінок становила набагато менше, а саме – лише 12,5 %. Серед державних службовців, які обіймали посади державних секретарів міністерств, Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників, частка жінок становила 22 % [188].

На наше переконання, якість кадрового забезпечення безпосередньо визначається рівнем професіоналізації державної служби.

Вивчаючи феномен професіоналізації, необхідно зазначити, що професіоналізація позитивно впливає на практичну реалізацію соціально-суспільних змін, набуваючи специфіки та сприяючи розвитку суспільства в цілому та його складових зокрема. Так, наприклад, класик французької соціології Е. Дюркгейм, ставлячи в центр своєї теоретичної конструкції

спеціалізацію і розподіл праці як необхідні параметри розвитку суспільств, вважав, що професійна група може стати одним із тих інститутів, які підтримують соціальний порядок [202].

Крім того, професіоналізацію можна трактувати як процес реалізації функції планування щодо необхідних знань, навичок, а також адаптації до робочого, професійного середовища. Професіоналізацію державної служби, яка набуває певної специфіки в умовах глобальних викликів та сучасних суспільних змін, можна розглядати як у широкому контексті (формування та розвиток професійної самосвідомості службовця, його професійних знань, навичок, професіоналізму) і у вузькому розумінні (оволодіння працівником професійними правилами, нормами, цінностями, набуття досвіду та навичок, необхідних для ефективної професійної діяльності, тобто формування професійної соціалізації працівника). Сьогодні професіоналізація державної служби в Україні здійснюється на основі поєднання постійної професійної освіти, такої як підготовка та перепідготовка, стажування, підвищення кваліфікації, самопідготовка та навчання, та набуття практичного досвіду безпосередньо на робочому місці при виконанні професійних обов'язків [270].

Зауважимо, що чинне законодавство у сфері державної служби [161] вміщує формулювання таких понять як: “підвищення рівня професійної компетентності” (здійснюється протягом всього терміну проходження служби) та “підвищення кваліфікації державних службовців” (проводиться не менше, ніж один раз на три роки, а для працівників, які вперше призначені на посаду державної служби, упродовж одного року з дня їх призначення). При цьому підвищення кваліфікації державних службовців є безперервним процесом і здійснюється за такими видами [161]: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; тематичні короткострокові семінари, зокрема, тренінги; стажування в органах, на які поширюється дія законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”, а також за кордоном; самостійне навчання (самоосвіта); щорічний

Всеукраїнський конкурс “Кращий державний службовець” (для державних службовців).

Сучасна система професійного навчання державних службовців сформована за результатами її реформування, що здійснювалося у період 2018-2023 років відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням КМУ від 01.12.2017 року № 974-р, та з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням КМУ від 21 липня 2021 року № 831-р. [72].

При цьому основні засади функціонування системи професійного навчання визначаються Законами України “Про державну службу” [161], “Про освіту” [175], “Про вищу освіту” [147], Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [165] та іншими нормативно-правовими актами.

У серпні 2023 року Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС України схвалено Рішення про затвердження Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад до 2027 року .

У грудні 2023 року Розпорядженням КМУ № 1206-р затверджено план заходів із розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року [165]. Відповідно модернізація системи професійного навчання в Україні має забезпечувати впровадження багатьох нововведень і розвиток інноваційної

моделі навчання, що спрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, практикорієнтованість, прогностичність та відповідність потребам його учасників. Зокрема, головними акцентами Розпорядження КМУ №1206-р є:

- цифровізація послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання;
- удосконалення професійних компетентностей публічних службовців, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави;
- моніторинг якості професійного навчання;
- розроблення та впровадження типових загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації;
- упровадження програм (навчальних модулів) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо нових засад здійснення адміністративної процедури;
- організація професійного навчання ОМС;
- вивчення іноземних мов тощо [165].

Загалом до початку повномасштабного військового вторгнення російської федерації на територію нашої держави у 2022 році, в Україні понад 100 закладів вищої освіти здійснювали підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, основною цільовою аудиторією яких були та залишаються публічні службовці [2].

НАДС очолює та координує проведення навчання на державній службі. Воно затверджує центральні програми навчання, так звані загальні програми підвищення кваліфікації. У 2020–2022 роках НАДС затверджено 1570 загальних програм підвищення кваліфікації, з яких реалізовано 1090 (69%) [48].

Важливо відзначити, що майже повний перехід на дистанційне навчання в Україні, що відбувся протягом останніх років внаслідок надзвичайних обставин (пандемія COVID-19, спричинена коронавірусом SARSCoV-2у, та введення воєнного стану), змусив дуже швидко переосмислити підходи до організації та функціонування всієї сфери державної служби, підвищивши при

цьому адаптивність системи професійного навчання до змін і зберігши доступність такого навчання. Проте, з іншого боку, відбулося значне зниження ефективності такого навчання. Ці ж обставини фактично унеможливили стажування державних службовців та негативно вплинули на активність навчальних поїздок та інших форм обміну досвідом, у тому числі за кордоном.

За результатами моніторингу освітнього процесу у 2023 році свою кваліфікацію підвищили 37 265 державних службовців (або 23,3% від загальної фактичної чисельності державних службовців) [188]:

- 1) 299 державних службовців, які займають посади категорії “А”;
- 2) 11 633 державних службовців, які займають посади категорії “Б”;
- 3) 25 273 державних службовців, які займають посади категорії “В”.

Протягом 2023 року підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за 41 напрямком, у тому числі за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні та спеціальні короткострокові програми [188]. При цьому зберігся попит на програми підвищення кваліфікації, які охоплюють як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, так і питання удосконалення особистісних та професійних компетентностей.

Важливу роль у цій сфері відіграє створення на базі НАДС Порталу знань та створення ринку надавачів послуг з підвищення кваліфікації державних службовців. З 2019 року Портал управління знаннями, який містить близько 1 700 електронних курсів, дозволяє державним службовцям обрати навчальну програму, зареєструватися, взяти участь та отримати сертифікат.

У зв'язку з введенням в Україні воєнного стану у 2022 році було прийнято постанову КМУ від 01.04.2022 року № 401 “Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету”, що призвело до зменшення вартісних та натуральних показників державного замовлення НАДС на освітні послуги у сфері професійного навчання державних службовців та ПОМС у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, та Вищій школі публічного



управління. Крім того, Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою КМУ від 09.06.2021 року № 590, першочерговість відкриття асигнувань з державного бюджету за видатками загального фонду державного бюджету передбачено лише щодо підготовки кадрів закладами фахової передвищої та вищої освіти (підпункт 1 пункту 18), і відповідно видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних [165].

Важливо також констатувати, що відпрацьована практика віддаленої роботи на державній службі певним чином допомогла швидко адаптуватися державним службовцям і до умов повномасштабної війни. Нагадаємо, що необхідність упровадження та урегулювання питань дистанційної роботи державних службовців виникла ще напередодні введення воєнного стану. Така необхідність була пов'язана із розповсюдженням вірусної інфекції COVID-19 у 2020 році. У результаті, під час карантину, і під час воєнного стану на державній службі в Україні починають активно застосовуються три форми роботи: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання (більш детально про це мова піде в параграфі 2.3).

Разом із цим можемо констатувати, що війна актуалізувала потреби державної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку рішень для складних управлінських завдань, оскільки в умовах воєнного стану відбулося відчутне гальмування реалізації якісного добору нових державних службовців. Це пояснюється тим, що “після 2018 року якість процесу відбору погіршилася, а відкриті конкурси були призупинені на час пандемії COVID-19, потім ненадовго відновлені та знову призупинені через воєнний стан. З січня 2020 року до червня 2023 року відкриті конкурси проводилися лише 16 місяців” [150] (рис. 2. 2).



Рис. 2.2. Особливості призначення на вакантні посади державної служби в Україні впродовж 2020-2023 років [48]

Зокрема у травні 2022 року Президентом України підписано Закон № 2259-IX “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” [150]. Даним законом внесено зміни, зокрема, до закону України “Про правовий режим воєнного стану” та передбачено спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Так, згідно чинного законодавства [150] такі особи призначаються на державну службу без конкурсного відбору, обов’язковість якого передбачена законом. Підставою призначення на посаду є лише подана заява, заповнена особова картка встановленого зразка та документи, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. Інших особливих процедур чи винятків заміщення посад в державній службі в особливий період законодавство не передбачає.

Проте, важливо уточнити, що згадана вище норма Закону [150] не передбачає безстрокове призначення, а конкретизується законодавцем в частині 7 статті 10 з вказівкою на обов’язковість оголошення конкурсу на посади

державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на які особи призначені в час дії воєнного стану, після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування.

Воєнний стан вплинув на підвищення державних службовців по посадах всередині установ у несподіваний спосіб. Оскільки необхідні для підвищення по посаді конкурси більше не проводяться, єдиним способом підвищення по посаді є пряме призначення на певний термін, якому повинно передувати звільнення з поточної посади. Ця процедура зараз широко використовується в державних органах України, але має різні негативні наслідки. Ця процедура не є конкурсною та також виключає державних службовців, які не погоджуються на тимчасові призначення. Крім того, вона заважає кар'єрному росту та має наслідком фінансові витрати. Після цих “штучних” звільнень державним службовцям виплачується грошова компенсація в еквіваленті невикористаної щорічної відпустки, а оскільки відсутні обмеження щодо перенесення невикористаної щорічної відпустки з року в рік, за багато років дні відпустки можуть накопичитися і спричинити значні витрати установ [48].

Важливо відзначити ще одну проблему: з міркувань безпеки 25.03.2022 року роботу Єдиного порталу вакансій державної служби призупинено. Відтоді державна служба бореться з проблемою інформування потенційних кандидатів про вакантні посади. Натомість кадрові підрозділи використовують інші канали, зокрема вебсайти своїх органів, соціальні мережі та загальнонаціональні портали з питань працевлаштування.

Окрім цього, результати опитування “Вплив війни на підходи до управління людським капіталом”, проведені компанією “Делойт” в Україні та Американською торговельною палатою в Україні під час війни у червні 2022 року, продемонстрували позиції державних службовців щодо покращення сфери управління людськими ресурсами. У звіті відмічається необхідність

покращання управління робочим навантаженням (57%); доцільність підтримки, допомоги у режимі реального часу (57%); важливість перегляду організаційної структури (49%) [236].

З огляду на це, привертає увагу ще одна важлива проблема: війна негативно впливає на емоційний стан державних службовців та їх ментальне здоров'я. В умовах тривалої війни перші запаси внутрішнього мобілізаційного ресурсу прогнозовано вичерпуються. За даними дослідження Gradus Research “Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни”, понад 70 % населення України живе у стресі, а понад 50 % відчуває постійну тривогу. Всесвітньо відомий вчений-біолог, дослідник поведінки людини, Р. Сапольскі зазначає, що хронічний стрес руйнує лобну частину мозку, яка відповідальна за свідомість, самоконтроль, моральність, погіршується їх здатність до навчання та запам'ятовування. Тому люди у хронічному стресі часто приймають необдумані, імпульсивні рішення, діють під впливом негативних емоцій, тривожності [238]. Це сильно позначається на продуктивності, особливо – інтелектуальній праці, мотивації та стосунках на роботі і вдома. За опитуваннями приблизно ста HR-професіоналів, проведеного компанією Develor, стало зрозуміло, що роль керівників та лідерів стала більш психологічною: вони мають вислуховувати людей та розуміти, коли потрібно перенаправити людину до кваліфікованого психолога [232].

Отже, повномасштабна та довготривала російсько-українська війна трансформувала методи HRM на державній службі, актуалізувавши, окрім традиційних організаційних та адміністративно-правових методів управління персоналом, насамперед, – економічні та соціально-психологічні методи (наприклад, розробка антистресових програм, програм управління різним досвідом проживання війни, підвищення залученості та мотивації та ін.), які залишаться актуальними і в повоєнний період.

Загалом, на сьогодні державна служба в Україні не може запропонувати, ані конкурентоспроможний рівень заробітної плати чи соціальний пакет, ані гнучкий графік роботи, ані, як правило, баланс між приватним життям та

роботою. Адже організація роботи державних службовців, забезпечення їх прав та законних інтересів, а також створення безпечних умов праці задля виконання професійних повноважень та обов'язків в умовах війни стають майже неможливими. Як відомо, в багатьох регіонах України, принаймні на певний період часу, організація роботи державних інституцій є дійсно не можливою. Будівлі державних органів або зруйновані, що унеможливорює організацію роботи в них, або такі будівлі перетворилися на осередки для надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Зазнали пошкоджень сервери та електронні програми, що забезпечували роботу державних структур, та ін.

З огляду на все викладене вище, підводячи підсумки, узагальнимо основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану), серед яких відзначимо такі:

- відчутний дефіцит високопрофесійного пулу працівників на державній службі, висока плинність кадрів та значний гендерний дисбаланс;
- у період дії воєнного стану звичний режим роботи, що визначений та регламентований діючим законодавством про державну службу зберегти стає досить важко, а в окремих випадках і зовсім неможливо;
- неповноцінне забезпечення правових гарантій (збереження місця роботи, посади, середнього заробітку тощо) та заохочень державних службовців у період введення воєнного стану;
- потребують додаткової нормативної регламентації питання забезпечення та організації дистанційної роботи державних службовців;
- недосконалість організації добору кадрів на державну службу;
- низька конкурентність оплати праці (насамперед, для вищого керівництва державної служби) порівняно з приватним сектором;
- відсутність інституційної пам'яті в кадровій роботі, нехтування систематичною роботою щодо підготовки послідовності кадрів;
- оцінювання службової діяльності державних службовців здійснюється часто формально та суб'єктивно;

- відсутність ефективної державної антикризової політики в умовах невизначеності (Covid-19, воєнний стан та ін.) в органах державної влади; та ін.
- недосконала система перманентного професійного навчання державних службовців та відсутність системи управління талантами у сфері державної служби;
- високий рівень корупції;
- у сфері HRM має місце надмірна залежність від зовнішніх консультативних груп і проєктів технічної допомоги, що фінансуються міжнародними партнерами. Відповідно довгострокова стійкість викликає серйозне занепокоєння; та ін.

Отже, на наше переконання, проблематика врегулювання вищезазначених питань полягає у тому, що період війни є непередбачуваним у часових рамках, в затратах ресурсів та необхідному людському потенціалі. Однак, перш за все, важливим є дотримання загальноприйнятих конституційних принципів та принципів державної служби, дотримання загальнолюдських цінностей та моральних якостей. І навіть за таких умов держава зобов'язана зробити все можливе з метою збереження та відновлення людського потенціалу та безперебійної роботи державних органів, що забезпечують суспільний порядок та безпеку, надають адміністративні послуги та забезпечують права громадян в Україні.

## **2.2. Характеристика інституційно-правового середовища функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі**

Управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється в певних напрямках і конкретних формах. Воно реалізується на інституційно-правовій основі й відповідно отримує своє закріплення в правових нормах. Від належного правового забезпечення залежить ефективність механізму управління людськими ресурсами кожного державного органу окремо і на загальнодержавному рівні загалом, його подальший розвиток і вдосконалення.

Дійсно “структурні зміни державного управління та забезпечення ефективного функціонування державних органів в Україні неможливі без

належного законодавчого забезпечення. Загальні умови розвитку управління людським потенціалом у системі державної служби створює законодавча та нормативно-правова база. Тому так важливо створити в Україні механізм правового регулювання системи HRM на державній службі задля забезпечення високих стандартів управління, що відповідають сучасному досвіду та кращим практикам управління персоналом розвинених країн” [100].

Отже, з метою подальшої концептуалізації інституційно-правових засад HRM на державній службі надалі акцентуємо нашу увагу на проведенні всебічного аналізу чинного законодавства України в цій сфері.

Розкриваючи зміст нормативно-правового забезпечення HRM на державній службі в Україні доцільно констатувати, що воно складається із великого масиву документів, що формують нормативно-методичне і правове забезпечення становлення та розвитку HRM як системи. Враховуючи той факт, що HRM є підсистемою (елементом) цілісної системи управління державною службою (ст. 12 Закону України “Про державну службу” [161], то дослідження вищезначеного питання, вважаємо за доцільне, розпочати з проведення комплексного аналізу нормативно-правових актів, що врегульовують “публічні справи” у сфері державної служби в Україні загалом.

У даному контексті В. Мельник констатує таке: “Особливість та складність інституту державної служби полягає у тому, що, по-перше, він поєднує у собі правові норми інших галузей права (до нього належать норми конституційного, адміністративного, трудового, фінансового, цивільного, кримінального та інших галузей права); по-друге, складається з окремих підінститутів, зокрема таких, як управління людськими ресурсами. Тому правове регулювання HRM на державній службі потрібно розглядати, як одну із підсистем правової системи державної служби” [100].

Відтак, згідно положень Закону України “Про державну службу” [161, ст. 5] “правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією Україною, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, постановами

Верховної Ради України, указами Президента України, актами КМУ та НАДС” [161].

Очевидним залишається той факт, що “вершину ієрархічної правової піраміди” у сфері державної служби та управління людськими ресурсами в Україні становить головний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України) та якій, своєю чергою, підпорядковуються усі інші акти, що регулюють відносини у сфері управління людськими ресурсами державних органів [71]. Це також стосується і міжнародних актів та договорів, що врегульовують різноманітні напрями організації праці, захисту прав людини і повинні бути ратифіковані в Україні.

При цьому важливо відзначити, що ідея людиноцентризму на державній службі, що панує в сучасних концепціях і доктринах, так чи інакше втілюється в правові норми, призначені для впорядкування суспільних зв’язків, які виникають при реалізації державними службовцями прав і виконання обов’язків. Базисом ідеології людиноцентризму, що визначає напрямок розвитку українського суспільства загалом, виступає положення ст. 3 Конституції України, в якій визнано людину, її життя і здоров’я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю; зазначено, що права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, держава відповідає перед людиною за свою діяльність, утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов’язком держави [71].

Разом із цим як норми вищої юридичної сили та прямої дії, що стосуються й HRM на державній службі, можна розглядати такі положення Конституції України [71], як: рівне право доступу громадян України до державної служби, (дотримання якого є обов’язковим у ході відбору кандидатів на зайняття посад державної служби) (ст. 38); здійснення державної влади з дотриманням принципу законності (який відповідно поширюється і на управління персоналом державної служби) (ст. 19); заборона будь-яких видів дискримінації та гендерна рівність (ст. 24); право на працю, заборона



незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (стосуються персоналу державної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави) (ст. 15); право на судовий захист у національних судах та міжнародних судових установах (надає можливість державним службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами управління персоналом державної служби) (ст. 15) та ін.

Тобто сучасний підхід до управління персоналом на державній службі в суверенній Україні ґрунтується на положеннях людиноцентризму: передбачає максимальний розвиток ініціативи, професійних навичок, здібностей та умінь державних службовців, забезпечення їх прав, заохочення досягнень і особистого вкладу, створення гарантій творчого зростання. Хоча, “на початку становлення інституту державної служби в Україні її кадрове забезпечення здебільшого мало своїм призначенням оформлення службових відносин (заповнення трудових книжок, ведення особових справ, виплату лікарняних та облік відпусток, тощо)” [135].

Проведений нами історико-правовий аналіз завідчив, що за часів СРСР зі змінами характеру та завдань держави, державного управління, змінювалась і сама державна служба, незважаючи на її офіційне невизнання як спеціального виду трудової діяльності та відсутність спеціального закону про державну службу. Відповідно поступово змінювались і правові підходи до кадрового потенціалу радянського державного апарату як найважливішого інструменту побудови комунізму. З огляду на це, І. Пахомов констатує, що в ті часи “регулювання державно-службових відносин здійснювалось, в основному, не на основі норм законодавства, а в порядку, що визначався органами комуністичної партії Радянського Союзу. Так, у програмі КПРС були визначені напрямки діяльності державних службовців, їх права та обов'язки” [127].

При цьому державна служба в той час все-таки мала свої специфічні характеристики, порівняно з іншими видами суспільно корисної праці, які полягали, насамперед, у вимогах до освіти та професійної підготовки осіб, які

прагнуть вступити на службу чи перебувають на ній, процедурі просування по службі, відповідальності службовців та ін.

З моменту прийняття незалежності в Україні розроблено низку нормативно-правових документів, які стосуються різних аспектів кадрової політики у сфері державної служби. Зокрема, на думку експертів, Україна стала першою з країн колишнього СРСР, яка вже в 1993 році спромоглася закріпити комплекс основних політико-правових засад функціонування державної служби, інституціоналізувши засади державної служби шляхом прийняття Закону України “Про державну службу” (від 16.12.1993 № 3723–ХІІ) [159].

Після цього умови першого Закону України “Про державну службу” підлягали серйозній редакції ще два рази, а саме у 2011 році та у 2015 році.

Проте, пострадянська модель модернізації інституту державної служби, легітимізована Законом України “Про державну службу” у 1993 р., себе вичерпала і потребувала зміни філософії діяльності основних суб’єктів державного управління. Саме тому в межах проведення адміністративної реформи, з урахуванням європейського вибору та європейської перспективи України, владою було розроблено та прийнято низку документів, які стосуються розвитку державної служби та певних основних засад державної кадрової політики [100].

Так, важливу роль у контексті розвитку вітчизняної державної служби та управління персоналом відіграв Указ Президента України “Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу” (від 05.03.2004 року), який спрямовано на розробку та реалізацію комплексу заходів щодо подальшого удосконалення інституту державної служби в рамках її адаптації до стандартів ЄС.

У листопаді 2011 року на виконання нової Концепції розвитку законодавства про державну службу в Україні та Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки було розроблено нову редакцію проекту Закону України “Про державну службу” [160] та новий проект Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на 2011-2015 роки.

Проект Закону України “Про державну службу” (від 17.11.2011 № 4050-VI) [160] закріплював якісно новий підхід до врегулювання відносин державної служби та мав більш змістовий характер, порівняно із аналогічним Законом 1993 року. Зокрема в редакції Закону [160] було деталізовано регулювання багатьох аспектів як державної служби загалом, так і її кадрової політики зокрема, а саме: оновлення кадрових підрозділів та підвищення їх ролі у системі управління державною службою; процедури конкурсного добору на посади; оформлення вступу, проходження, звільнення зі служби; випробування при призначенні; порядку переведення та відрядження службовців; організації службової діяльності та її оцінки; підвищення професійної кваліфікації; підстав і порядку припинення служби, притягнення службовців до відповідальності; оплати праці; розмежування політичних та адміністративних функцій тощо.

Однак, незважаючи на те, що Закон “Про державну службу” (від 1993 року) вже давно застарів і його положення не відповідали реаліям суспільно-державного життя, новий Закон № 4050-VI [160] в силу ряду причин економічного та політичного характеру, так і не зміг набути законної сили.

Проте, саме в цей час розробляється так звана методологічна основа сучасної кадрової політики, що в подальшому була закріплена Указом Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки” [178]. Зокрема в документі передбачено концептуальні засади підвищення рівня професіоналізації державної служби; посилення вимог до моральних якостей держслужбовців; розробку заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів; упровадження сучасних технологій управління персоналом; урахування особливостей та перспектив розвитку українського суспільства, світових тенденцій і пріоритетність “економіки знань” [178]. Разом із цим акцентовано увагу на тому, що реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення “в соціальному аспекті високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці” [178].

Незважаючи на те, що в положеннях “Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки” згадуються і людський потенціал (як стратегічний напрям), і кадровий потенціал – у вузькому (практичному) значенні, проте, будь-яких конкретних шляхів їх розвитку, які б могли слугувати ефективним правовим підґрунтям для забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні у цій Стратегії не визначено.

У прийнятій у 2015 році Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” [212] вже наголошувалося на тому, що реформа державної служби та реорганізація державних органів є пріоритетним напрямом реформ в Україні. У зв’язку з цим передбачалося до 2020 року проведення оновлення кадрового складу державних службовців на 70%. А серед пріоритетів реформи державної служби визначено такі [212]: запровадження механізмів об’єктивного добору кадрів та просування по службі; встановлення вимог до професійної компетентності та високих етичних стандартів; підвищення мотивації державного службовця, рівня його соціального та матеріального захисту.

Водночас пріоритетні новації в сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, пов’язані, у першу чергу, з процесами інтеграції законодавства України до норм ЄС. З огляду на це, базовим нормативно-правовим актом, що встановив організаційно-правові та інституційні засади економічної співпраці України та ЄС і його держав, стала Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, ратифікована Законом України № 1678- VII від 16.09.2014 року [228]. Із впевненістю можна відзначити, що дана Угода [228] започаткувала новий етап у модернізації інституту державної служби та управління людськими ресурсами України згідно вимог стандартів ЄС.

Таким чином, у 2011-2015 роках у сфері розвитку державної служби та людських ресурсів в Україні відбулися:

- спроба модернізації державної служби в контексті адміністративної реформи;
- переоцінка ролі державної кадрової політики в налагодженні ефективного функціонування різних сфер суспільного життя;

– усвідомлення низки кризових явищ стосовно КПДС сприяло зміні основних векторів його розвитку та підвищенню рівня інформаційної відкритості кадрової політики у сфері державної служби [201].

Прийняті надалі владою стратегії реформування державного управління зумовили серйозні законодавчі зміни в системі кадрового забезпечення державної служби. При цьому в грудні 2015 року було прийнято новий Закон України “Про Державну службу” [161], що передбачав модернізацію державної служби в Україні та встановлював інституційну й правову основу для професійної вітчизняної державної служби та ін. Серед основних нововведень Закону [161] у напрямку модернізації державної служби та управління людськими ресурсами найбільш значимі є такі, що стосуються [161]:

- забезпечення деполітизації державної служби;
- чіткого визначення сфери державної служби та запровадження нової класифікації посад державної служби;
- прозорого, незалежного та меритократичного набору державно-управлінських кадрів;
- розвитку вищого корпусу державної служби;
- підвищення професіоналізації державної служби та побудови ефективної системи професійного навчання;
- впровадження ефективних інструментів оцінювання персоналу з урахуванням досягнення відповідних цільових показників;
- просування доброчесності та запобігання корупції та забезпечення дотримання дисципліни на державній службі;
- перетворення підрозділів по роботі з кадрами в державних органах на HR-служби;
- запровадження програм розвитку персоналу, планування кар’єри та розвитку талантів;
- побудови ефективної системи професійного навчання працівників;
- уніфікації розмірів заробітних плат відповідно до категорій і залежно від рівня відповідальності, складності роботи та компетенцій, що вимагаються та ін.

Кожен із наступних етапів трансформації нормативно-правових засад державної служби та персоналом, започаткований у стратегіях та концепціях Президента та КМУ (наприклад, Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації [181]; Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад [72]; Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах [179]; Стратегія реформування державного управління на 2016-2021 роки [208]; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [209]; Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року [46] та ін.), збагачував методологічними і практичними напрацюваннями наступний етап та розкривав нові можливості подальшого розвитку та удосконалення правового регулювання системи державної служби.

Загалом, починаючи з 2016 року, основним напрямом РДУ в Україні визначено модернізацію управління державною службою та управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA “Принципи державного управління”, а також належних практик держав-членів ЄС, які своєю чергою спрямовані на модернізацію державного управління в кадровому забезпеченні державних органів [208].

Загалом, серед найбільш вагомих результатів модернізації державної служби в Україні з 2016 року і до початку війни з РФ (лютий 2022 року) доцільно звернути увагу на такі: “запровадження посад фахівців з питань реформ та оновлення конкурсних процедур; оптимізація системи ЦОВВ; введення в роботу декількох модулів інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS); оновлення Регламенту КМУ відповідно до рекомендацій Програми SIGMA; прийняття Закону України “Про адміністративну процедуру”; автоматичний обмін даними між державними

реєстрами у системі “Трембіта”; початок реформування системи оплати праці державних службовців; цифровізація багатьох публічних послуг та ін.” [128].

Протягом 2021 року Україна оновила свої стратегічні засади РДУ через ухвалення двох нових комплексних стратегічних документів:

– Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки (від 21.07.2021 року), що базується на Принципах державного управління, розроблених Програмою SIGMA, є логічним продовженням попереднього етапу впровадження РДУ в Україні;

– Стратегія реформування системи управління державними фінансами (СРСУДФ) на 2022-2025 роки та план заходів з її реалізації.

Правове регулювання питань управління людськими ресурсами на державній службі також здійснюється й іншими законами, серед яких: Кодекс законів про працю України (від 10.12.1971 року), закон “Про центральні органи виконавчої влади” (від 17.03.2011 року) [183], закон “Про запобігання корупції” (від 14.10.2014 року) [162] та ін.

У свою чергу, Т. Плетньова звертає увагу на те, що підзаконні нормативно-правові акти (“secondary legislation”) становлять цілісну систему деталізованого правового регулювання державно-службових відносин, що передбачені Законом України. Аналіз чинного законодавства засвідчив, що у регулюванні питань HRM на державній службі, наразі провідну роль відіграють саме постанови КМУ, укази Президента та накази НАДС (є тими нормативно-правовими документами, які здійснюють адміністративно-правовий супровід положень законів, постанов та розпоряджень КМУ, регламентують процес HRM на державній службі) [135]. На думку В. Мельника, такі документи “мають підзаконне нормативне спрямування і можуть його розвивати, доповнювати та конкретизувати, а також містять стратегічні та концептуальні засади для підготовки та прийняття законів. Підзаконні акти як конкретніші регулятори суспільних відносин повинні забезпечувати впровадження основних положень, закладених у нормах закону. Саме тому основні зусилля управлінців, законодавців та науковців були спрямовані на розробку нормативно-правових

документів, які б забезпечили впровадження Закону України “Про державну службу” та удосконалили управління інститутом державної служби та системою управління людськими ресурсами в Україні” [100].

На окрему увагу, на наше переконання, заслуговують нормативно-правові акти у сфері державного управління, що забезпечують оперативне реагування на зміну важливих обставин, у тому числі в умовах надзвичайних ситуацій різного характеру (пандемія COVID-19, спричинена коронавірусом SARSCoV-2, введення воєнного стану та ін.).

Наприклад, в умовах карантину (пандемія COVID-19) було введено обмежувальні протиепідемічні заходи, що вплинули на процес державного управління та організацію роботи державних органів, змінивши режим роботи, внутрішній розпорядок та порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину. Серед основних правових актів того періоду, які внесли зміни до системи управління людськими ресурсами в органах державної влади України доцільно відзначити такі: Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв’язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)” (від 30.03.2020 року) [151]; Постанову КМУ № 290 “Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2”<sup>1</sup> (від 22.04.2020 року) [158]; Наказ НАДС № 39-20 “Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку”<sup>2</sup> (від 13.03.2020 року) [155]; Наказ НАДС №143-20 “Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби”

---

<sup>1</sup> Європейські партнери в рамках спільного проєкту ЄС та OECD реформи державного управління неодноразово закликали відновити конкурсний відбір, наголошуючи, що Україна – єдина у світі демократична держава, яка використала COVID-19 як привід для того, щоб припинити відбір державних службовців на основі конкурсу [65, с. 123].

<sup>2</sup> Обумовив упровадження інноваційної форми організації робочого процесу для державних органів, а саме була встановлена можливість віддаленого (дистанційного) режиму проходження державної служби.



[152]; Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби” (від 22.02.2021 року) [149].

Повномасштабне воєнне вторгнення РФ на територію суверенної України в лютому 2024 року, порушило нормальне функціонування системи державного управління в Україні та створило величезне навантаження на державну службу. Водночас введення воєнного стану на території України (відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” [171]) призвело до виникнення особливих умов здійснення державного управління, викликало необхідність впровадження відповідних змін до порядку проходження державної служби та управління людськими ресурсами (постанови КМУ “Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану” (від 12.04.2022 року), “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України” (від 23.05.2023 року) тощо).

Загалом введення воєнного стану на території України означало запровадження особливостей реалізації публічно-владних управлінських функцій, передбачених Законом № 389-VIII “Про правовий режим воєнного стану” (від 12.05.2015 року) [176]. Проте, це не означає припинення діяльності визначених Конституцією та законами України органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Адже відповідно положень чинного законодавства [176; ст. 9] в умовах воєнного стану Президент України та ВРУ діють виключно на підставі, в межах повноважень та в спосіб, визначені Конституцією та законами України. КМУ, інші органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, Верховна Рада АРК, Рада міністрів АРК, органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України [176].

Вважається, що воєнний стан значно вплинув на кадровий склад державної служби в Україні. Адже Президент може створювати військові

адміністрації в областях. Зазвичай вони створюються на базі наявних структур державного управління та наділяються новими повноваженнями, пов'язаними із впровадженням воєнного стану, обороною, цивільним захистом, громадською безпекою та право порядком, захистом критичної інфраструктури, захистом громадянських прав, свобод і законних інтересів. Для виконання цих завдань виділено додатковий персонал [110].

Отже, демонструючи сильну гнучкість і стійкість, державна служба в Україні продовжує функціонувати та надавати послуги громадянам і бізнесу. Крім того, продовжується реалізація стратегій РДУ та РСУДФ у вигляді чисельних проєктів, безпосередньо не пов'язаних з пристосуванням до воєнної ситуації. Це важливо, “враховуючи надання Україні у червні 2022 року статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу (ЄС). Ефективні управління та координація процесу вступу до ЄС, а також тісна взаємодія між різними гілками влади вимагатимуть ще більше зусиль та розбудови спроможності державного управління для просування реформ у різних галузях” [110].

З огляду на це, прийнявши рекомендації Єврокомісії, ВРУ 17.10.2023 року ухвалила за основу законопроект № 9269-д про посилення фінансового моніторингу PER (Politically Exposed Person, політично значущих осіб) [153]. Метою прийняття Закону [153] визначено приведення у відповідність до міжнародних стандартів з питань боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму термінології, що застосовується в Законі України “Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення” від 6 грудня 2019 року № 361-IX та удосконалення положень ризик-орієнтованого підходу стосовно ділових відносин з політично значущими особами [153].

За оцінками міжнародних експертів, редакція Закону належним чином відповідає стандартам AML/CFT (Anti-Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism – боротьба з відмиванням коштів і з тероризмом) та буде зарахована як виконання вимог МВФ. Проте, в середовищі вітчизняних

експертів та державних службовців цей Закон [153] був сприйнятий досить неоднозначно, оскільки існують ризики того, що активні професійні люди з бізнесу більше не підуть працювати на державну службу.

Доцільно згадати й те, що 20.06.2022 року ВРУ ухвалила історичне для країни рішення – було прийнято вже затверджену Антикорупційну стратегію на 2021-2025 роки. При цьому метою цієї нової Антикорупційної стратегії визначено досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Разом із цим, у жовтні 2023 року набув чинності Закон України № 3384-ІХ “Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану” [148], який повернув інститут декларування (з введенням воєнного стану в Україні було відтерміновано подання декларації передбаченої Законом України “Про запобігання корупції”). Одночасно з цим стартувала й кампанія декларування за 2021-2022 роки, яка триватиме до 31.12.2024 року.

На сьогодні законодавча база, що регулює доброчесність державних службовців, є всебічною. Вона регулює конфлікт інтересів, роботу за сумісництвом, перехід посадових осіб після відставки до приватних компаній, які вони контролювали, питання прийому подарунків та вигід, декларування майна, захист викривачів, а також включає Кодекс поведінки. Кримінальний кодекс визначає покарання за вчинені де ржавними службовцями злочини, пов’язані з шахрайством, обманом і корупцією та ін.

Слід зазначити, що питання управління HRM на державній службі в окремих системах органів безпосередньо регулюються і правовими актами міністерств, центральних органів виконавчої влади та ін. Наприклад, наказом Державної аудиторської служби України (ДАС) (від 05.01.2021 року) визначені заходи з підвищення ефективності управління кадрами в органах ДАС, зміцнення їх професійного потенціалу; наказом Державної митної служби

України (далі – ДМС) (від 26.08.2021 року) затверджена Стратегія управління персоналом ДМС на 2021–2024 роки; наказом Державної податкової Служби України (далі – ДПС) (від 22.11.2021 року) затверджено Стратегічний план ДПС на 2022–2024 роки, одна з місій якого “Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди” безпосередньо стосується питання управління персоналом в системі податкових органів тощо [135].

Водночас, відзначимо, що інституційне забезпечення HR-менеджменту на державній службі в Україні має чітко виражену організаційну основу та представлено на різних рівнях управлінської вертикалі. У даному контексті доцільно процитувати ст. 12 Закону України “Про державну службу”, в якій відзначено таке: “Система управління державною службою включає: 1) Кабінет Міністрів України; 2) ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; 4) керівників державної служби; 5) служби управління персоналом” [161].

Відповідно до положень визначених у чинному законодавстві [161], саме КМУ очолює систему управління державною службою і безпосередньо впливає на процеси HRM в різних державних органах. Так, у Законі України “Про Кабінет Міністрів України” чітко встановлено, що КМУ є вищим державним органом, що здійснює управління інститутом державної служби, який безпосередньо впливає на формування правової бази системи державного управління та розвиток інституційної спроможності державної служби [173]. До основних повноважень КМУ у сфері державного управління та державної служби віднесено: здійснення заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади; розробка і здійснення заходів, спрямовані на вдосконалення системи органів виконавчої влади; визначення відповідно до закону умови оплати праці працівників бюджетних установ та підприємств державного сектору економіки та інші [173].

У свою чергу регулятивна, установча/організаційна та кадрова функції КМУ, окрім Закону України “Про Кабінет Міністрів України” [173], визначені

Конституцією України та законами України “Про державну службу”, “Про центральні органи виконавчої влади” та іншими НПА.

Водночас, як спеціальну функцію КМУ, що притаманна лише КМУ в системі управління державною службою загалом та HRM в Україні, доцільно розглядати повноваження Уряду щодо проведення єдиної державної політики у сфері вітчизняної державної служби.

Наступним елементом системи управління державною службою виступає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), що було утворено Указом Президента України № 769 від 18.07.2011 року [133]. На сьогодні НАДС, діяльність якого спрямовується і координується КМУ, забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Саме тому місія НАДС визначена як “розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС” [124].

При цьому з позиції основних напрямків діяльності статус НАДС наближено до міністерств, адже воно не лише реалізує, але й забезпечує формування державної політики у сфері державної служби, володіючи при цьому достатньо широкою надвідомчою компетенцією. З огляду на це, серед головних завдань НАДС [124] визначають такі: формування та реалізація державної політики у сфері державної служби; функціональне управління державною службою в державних органах; консультативне та методичне забезпечення служби в ОМС. Тобто повноваження НАДС охоплюють такі 4 основні напрямки: нормативно-правове забезпечення; контроль за дотриманням вимог Закону України “Про державну службу” [161]; методичне забезпечення роботи служб персоналу; професійна підготовка та підвищення кваліфікації (рис. 2.3).

З 2017 року розвитком системи HRM на державній службі та формуванням пропозицій щодо здійснення послідовного та ефективного управління такою системою опікується постійно діючий консультативно-



Рис. 2.3. Повноваження Національного агентства України з питань державної служби [побудовано автором з використанням [101; 124; 161]]

дорадчий орган – Рада управління людськими ресурсами державної служби [191], який створений при НАДС і, до складу якого входять представники HR-департаментів усіх ЦОВВ. Окрім того, НАДС сприяє узгодженості та координації HRM на державній службі, зокрема шляхом проведення щорічного Рішельє-форуму, щорічних міжнародних конференцій з питань реформування державної служби та ін.

З лютого 2022 року НАДС ще активніше розв'язує нові виклики. Воно розробило централізовані навчальні програми для розв'язання питань, пов'язаних з війною, що триває, підтримало мобільність державних службовців шляхом створення так званого "резерву відновлення" та надало державним органам відповідні інструкції та роз'яснення [48].

До сфери управління НАДС також відносяться:

– Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, який утворено на підставі Постанови КМУ “Питання Центру сприяння інституційному розвитку державної служби” від 04.06.2008 р. № 528 [134], з метою поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у сфері державної служби та державного управління шляхом удосконалення механізму інституціонального забезпечення їх та адаптації до стандартів ЄС, зокрема залученням інструментів інституціональної розбудови ЄС Twinning, TAIEX, SIGMA;

– Вищу школу публічного управління (ВШПУ (High School of Public Governance)) – заклад післядипломної освіти, утворений шляхом трансформації з Української школи урядування у жовтні 2022 року [24]. Основною метою ВШПУ є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців – осіб, які займають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС, депутатів місцевих рад.

Важливим суб’єктом управління у сфері державної служби в контексті тематики нашого дослідження є Комісія з питань вищого корпусу державної служби – орган зі спеціальним організаційно-правовим статусом, що утворюється, як постійно діючий колегіальний орган КМУ та відповідно до ст.ст. 14, 15 Закону України “Про державну службу”: 1) погоджує розроблені центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”; 2) проводить конкурс на зайняття посад державної служби категорії “А” та вносить суб’єкту призначення пропозиції щодо кандидатур на такі посади загальною кількістю не більше трьох осіб; 3) здійснює дисциплінарні провадження щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, та вносить суб’єкту призначення пропозиції за наслідками дисциплінарного провадження [161].

Більш ґрунтовно функції Комісії з питань вищого корпусу державної служби та її повноваження визначені в ст.ст. 14-16 Закону України “Про

державну службу” [161] та деталізовані в Положенні про неї [167]. В умовах воєнного стану Комісія з питань вищого корпусу державної служби не займається організацією набору, але виконує низку інших функцій.

Зауважимо, що чинним законодавством, до елементів управління системи державної служби включено також конкурсні комісії, функції яких визначені в Постанові КМУ № 246 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” [168]. Відповідні конкурсні комісії, що утворені суб’єктом призначення у державному органі, “реалізують спеціальну допоміжну функцію для суб’єкта призначення або керівника державної служби – проведення конкурсу відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов’язків, та внесення пропозиції щодо визначених кандидатур або інформації про відсутність таких кандидатур” [214].

Окрму увагу в контексті дослідження суб’єктів управління у сфері державної служби доцільно приділити керівнику державної служби в державному органі – “посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов’язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі” [71; ст. 2]. На сьогодні поряд із поняттям “керівник державної служби” в положеннях Закону України “Про державну службу” [161] та інших НПА з питань державної служби використовується поняття “суб’єкт призначення”. Ці дефініції є різними за змістом, так як введення їх в обіг дало можливість розмежувати політичні й адміністративні посади.

При цьому А. Студенецька дуже чітко виокремлює цілий спектр функцій керівника державної служби в державному органі, серед яких: кадрова функція, організаційна функція, функція планування та функцію контролю [214].

І насамкінець, вважаємо за доцільне, розглянути базовий елемент системи HRM на державній службі, а саме – службу управління персоналом (СУП).



СУП – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу [233]. Вони були створені на базі кадрових служб органів державного управління з урахуванням вимог принципів і стандартів ЄС.

Відповідно до вимог ст.18 Закону України “Про державну службу” СУП (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [161].

Основні завдання, функції та права СУП визначені Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47 [170]. Зокрема, чинним Типовим положенням визначені такі завданнями СУП:

1) забезпечення здійснення керівником державної служби в органі державної влади своїх повноважень;

2) забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом органу державної влади; організаційно-методичне забезпечення управління персоналом в органі державної влади; спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях;

3) добір персоналу органу державної влади; організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу органу державної влади; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення та ін. [170].

Як засвідчує практика, кадрова служба виступає завжди в ролі каталізатора змін. Саме тому вона має постійно трансформуватися,

змінюватися та вдосконалювати структуру державного органу, запроваджувати та використовувати в своїй роботі сучасні технології, методи та інструменти HRM. У зв'язку з цим можемо стверджувати, що сучасні суспільні вилики та загрози (у т.ч. й у сфері державної служби) вимагають абсолютно нової моделі HRM, що має забезпечити дієву колективну роботу та налагоджену співпрацю в державному органі, спрямовану на формування нових HR-служб, спроможних забезпечити впровадження в державних органах сучасних HR-технологій, в тому числі HRMS.

Отже, ми погоджуємося з В. Петринською, що “інституційне забезпечення системи HRM на державній службі в Україні (у контексті його суб'єктності) є багаторівневим та характеризується досить розгалуженою структурою з досить широким функціоналом. Така структура має велику кількість різних суб'єктів, які є неоднорідними (як самостійними органами державного управління – юридичними особами публічного права так і допоміжними органами чи структурними підрозділами або ж окремими посадовими особами органу державного управління) та вирізняються підходами до формування системи HRM на державній службі, визначаються різною чисельністю кваліфікованих фахівців та персоналу, а також мають різне підпорядкування – ВРУ, Президент, КМУ, НАДС та ін. У свою чергу, організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються на означені вище суб'єкти інституційного забезпечення системи HRM на державній службі в Україні, а також на об'єкт (HR), щодо якого ці функції здійснюються” [130].

Таким чином, проведене нами дослідження особливостей інституційно-правового середовища функціонування системи HRM на державній службі в Україні, дозволяє виокремити такі його основні проблемні аспекти:

- 1) чинна нормативно-правова база розвитку системи HRM на державній службі до цього часу не має єдиної узгодженої Концепції/Стратегії розвитку, хоча правове поле у сфері HRM на державній службі залишається

необґрунтовано громіздким або ж у деяких випадках розпорошеним, що певною мірою ускладнює взаємовідносини в системі HR-менеджменту;

2) має місце відставання реальної законодавчо-нормативної бази від сучасних вимог Євроасоціації та запитів громадянського суспільства;

3) політична відповідальність за державну службу залишається невизначеною, адже її формально закріплено за КМУ, але на практиці вона розподіляється між Міністром КМУ та головою НАДС;

4) не врегульованими залишаються особливості здійснення державної служби в умовах воєнного стану диференційовано до різних ситуацій, що виникають під час війни на різних територіях (тилові, прифронтові, фронтові, окуповані, деокуповані тощо). Хоча, особливості кожного типу території й мають визначати підходи та особливості правового регулювання [130];

5) призупинення відкритого конкурсного набору на основі заслуг через війну (не допускається конкурсного відбору, навіть якщо державний орган цього бажає) обумовлює великі ризики для формування професійного “пулу” державних службовців;

6) проблема підготовки та формування кадрового резерву. При цьому обґрунтовані плани кадрового забезпечення, що містять прогнози майбутніх потреб у працівниках на державній службі загалом, не готуються;

7) поточний склад Комісії з питань вищого корпусу державної служби не забезпечує професійного і вільного від політичного впливу упра вління державною службою. По-перше, строк повноважень більшості його членів збігається зі строком повноважень політичних органів, які їх призначають – Верховної Ради, Президента та КМУ. По-друге, на посаду експерта з питань людських ресурсів призначається заступник міністра без попереднього досвіду кадрової роботи [48];

8) через неповну та непослідовну реалізацію концепції ФПР великі сфери політики в міністерствах керуються та координуються політичними призначенцями (заступниками міністрів), а не вищим корпусом державної служби [48];

9) недостатня спроможність СУП забезпечити в більшості випадків ефективне виконання функцій, насамперед, зі стратегічного HRM;

10) зберігаються застарілі форми, методи й технології управління персоналом та досить повільний перехід від діловодної моделі управління персоналом до прогресивних форм і методів HRM (у т.ч. управління змінами, управління часом, управління конфліктами, управління талантами та ін.);

11) законодавчо закріплені принципи, які стимулюють розвиток професійного потенціалу державних службовців (навчання протягом життя, саморозвиток, мотивація, компетентність), носять більш декларативний характер, оскільки механізми забезпечення їх практичної реалізації – відсутні (насамперед, в умовах невизначеності);

12) можливість підвищення по службі в умовах воєнного стану має безліч недоліків і відлякує багатьох державних службовців від просування по службі, оскільки попереднє звільнення з державної служби є умовою для тимчасового призначення на вищу посаду;

13) чинна система оплати праці й надалі має серйозні недоліки з точки зору справедливості, прозорості та структури заробітної плати, тому потребує подальшого доопрацювання;

14) дисциплінарні процедури відповідають основним процесуальним принципам, але адаптація до умов війни уможливорює випадки, коли певні дії, вчинені під час воєнного стану, залишаються безкарними;

15) потенційно надмірні обмеження доступу до деяких державних реєстрів під час війни створюють обмеження щодо доступу до публічної інформації та впливають на загальну оцінку режиму прозорості на державній службі; та ін.

Отже, Україна потребує серйозного вдосконалення інституційно-правового середовища, що врегульовує функціонування системи HRM на державній службі. При цьому, вирішуючи окреслене вище завдання, державна служба України має керуватися двома орієнтирами: 1) необхідність наближення українського законодавства до стандартів ЄС, адже декларованими цілями

асоціації з ЄС є поступове зближення Сторін, що ґрунтується на спільних цінностях і тісних привілейованих зв'язках, а також поглиблення зв'язку України з політикою ЄС [228; ст. 1]; 2) потреба у гнучкості публічного адміністрування, зумовлена викликами кризових ситуацій, так як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України призвели до запровадження адміністративно-правових режимів, що значно вплинули/змінювали на всі суспільні процеси і зв'язки в межах держави, а відтак і вимагали вироблення особливих управлінських рішень, які б забезпечували досягнення цілей нових режимів – подолання наслідків пандемії, відсіч збройної агресії та ін.

### **2.3. Особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі**

В умовах глобалізації сучасний світ переживає справжні революційні зміни, спрямовані на створення та розповсюдження цифрових технологій у всіх сферах діяльності та перехід до інноваційної цифрової соціально-економічної системи. Дійсно сучасні масштаби цифрової трансформації охопили майже всі сфери життєдіяльності людини, у т. ч. й сферу публічного управління. Саме тому цифровізацію на сьогодні можна розглядати як рушійну силу нових парадигм, концепцій і підходів, що забезпечують результативне та ефективне функціонування системи державного управління загалом та модернізацію державної служби в тому числі. Все це, у свою чергу, передбачає формування потужного та дієвого цифрового потенціалу державної служби (ЦПДС), який має створити умови для активізації і професіоналізації державних службовців, застосування сучасних HR-технологій у цій сфері, нарощування та конструктивного використання КПДС та ін. [219].

На наше переконання, в епоху 4.0 індустріальної революції державна служба має відповідати не лише європейським стандартам і принципам належного врядування, а й новим вимогам ери сучасних цифрових технологій, що передбачають активну цифровізацію/діджиталізацію державних послуг,

реінжиніринг процесів в органах державної влади, автоматизацію алгоритмів ухвалення рішень та ін.

У даному контексті доречно нагадати, що в умовах нових суспільних викликів важливим проявом цифровізації на державній службі вважається знову ж таки людиноцентризм. З огляду на це, ми погоджуємося з тезою Н.Алюшиної, що “цифрові компетентності і цифрова грамотність в сучасних умовах - це *must have* для кожного публічного службовця, однак за епохою цифровізації не можна втратити головну цінність – людину” [124].

Водночас сучасні цифрові перетворення на державній службі, обумовлюючи появу цифрового мислення та революціонізуючи досвід державних службовців, мають кардинально змінювати традиційні HR-підходи до роботи з персоналом у державних органах. Все це актуалізує питання оновлення HR-технологій державної служби в контексті їх цифровізації, що “передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення кросфункціональності фахівця, збільшує компетентнісні та професійні вимоги” [11, с. 94].

Необхідність дослідження стану та особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні обумовлена також і повномасштабним вторгненням країни-агресора та запровадженням воєнного стану на всій території України, в результаті чого державна служба отримала низку абсолютно нових завдань, пов'язаних, насамперед, зі збереженням та відновленням людського потенціалу (професійного пулу державних службовців) й виконання інших стратегічних завдань, що визначені в пріоритетах державної політики.

Зауважимо, що вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють чільну увагу дослідженню теоретико-методологічних засад формування й реалізації цифрової стратегії у сфері державного управління загалом та державної служби

в тому числі. У зв'язку з цим зауважимо, що концептуальні засади “Ери цифрового врядування” (“Digital Era Governance” (DEG)) вперше було представлено в наукових працях П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу, Дж. Тінклер, Л. Де Хардіс як перехід від “Нового державного управління” (New Public Management) до більш сучасного “цифрового” управління. У подальшому концепція DEG базувалася на таких складових, як: реінтеграція, “клієнто-орієнтована цінність”; цифровізація [257]. Пізніше П. Данлеві та Х. Маргетс назвуть ці напрями “першою хвилею” DEG. Водночас науковці звертають увагу й на так звану “друга хвиля” DEG [258], пов'язану із застосуванням ґрунтовних цифрових трансформацій в управлінській сфері.

Разом із тим, різним питанням проблематики цифровізації сфери HR-менеджменту на державній службі в Україні присвячені праці О. Карпенка [85], І. Лопушинського [93], В. Наместнік [85], Нікітіна Ю. [115], Н. Обушної [120], О. Савченко [197], Трешова М. [225] та ін.

Незважаючи на досить ґрунтовні напрацювання вітчизняних науковців щодо впровадження в Україні концепції “електронного урядування” на базі технологій інформатизації державного управління, проблематика цифровізації управління HR-процесами на державній службі України й досі залишається малодослідженою. Окрім того, дуже часто в державних органах впровадження передових HR-технологій здійснюється точково та не завжди послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед керівництва. Все це вимагає глибокого аналізу в контексті розстановки відповідних акцентів щодо особливостей здійснення HRM нового типу на державній службі в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

На сьогодні в світі відбувається “цифровий перехід” від систем і процесів індустріальної економіки й інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства, у результаті чого цифровізація та інновації перетворюються в ключовий драйвер зростання світової економіки та добробуту громадян. При цьому в розвинутих країнах світу вже починає впроваджуватися принцип цифрового пріоритету (digital by default), за якого

всі сфери послуг громадського життя пронизуються цифровізацією (digitalization), що обумовлює появу нових, унікальних систем і процесів [120].

Нагадаємо, що термін “digital” буквально перекладається як “цифровий”, що відразу зорієнтовує у сферу цифрових технологій, де надзвичайно важливою є роль інформації та її просування.

На думку вітчизняних науковців В. Куйбіди, О. Карпенка та В. Наместнік помилково вважати ідентичним переклад таких термінів як “digitalization” та “digitization”, оскільки вони несуть різне смислове навантаження, а саме: “digitalization” – цифровізація, а “digitization” – оцифруванням документів або технологій (процес переведення паперових документів (чи процесів, які передбачають паперову документацію) в цифровий вигляд). Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифрування – це лише процес приведення інформації до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій (перетворень) недостатньо лише оцифрування даних [85, с. 7].

Отже, підтримуючи вищезазначену тезу українських науковців, вважаємо, що “digitalization” (“цифровізація”) – це, насамперед, створення нового продукту в цифровій формі. Тому ключова відмінність “digitalization” (“цифровізація”) від “digitization” (“оцифрування”) заключається в створенні нового інноваційного продукту, з новим функціоналом і новими споживчими властивостями. І, якщо “digitization” спрямоване на вдосконалення існуючих технологій і зміну управлінських процесів, то “digitalization” дозволяє отримати суттєве удосконалення діяльності та нові конкурентні переваги. Інакше кажучи, digitalization – це вже елемент Industry 4.0 (індустріальної революції), який обумовлює вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави.

Важливо зазначити, що поняття “цифровізація” та “цифрової трансформації” також до цього часу не мають чіткого визначення. Однак, можливо окреслити, що вони між собою пов’язані. Так, цифровізація більш загальне поняття, яке охоплює багато методик, а цифрова трансформація – це процес, завдяки якому організації з використанням цифрових технологій переходять на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між



партнерами, клієнтами та працівниками. Експерти компанії Gartner роблять прогнози, що ініціативи по цифровізації прискорюються, і більшість бізнес-лідерів (69% опитаних) очікує, що цифрові технології кардинально змінять їх галузь до 2026 року [115].

На сьогодні цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу (сферу публічного управління). Як стверджує О. Савченко, цифровізація і цифрові технології змінили істотним чином і саме публічне управління, і людське суспільство, а також змінили та підвищили якість життя. Подальший розвиток цифрових технологій є ключовим напрямом розвитку публічного управління будь-якої країни та регіону світу, робить можливим появу таких нових інноваційних цифрових продуктів, як, наприклад, створення цифрової медицини, формування електронного уряду, надання електронних послуг населенню, формування “розумних”, або інтелектуальних, міст, впровадження промислових виробництв, керованих штучним інтелектом [197].

На думку проф. Лопушинського І.П., цифрові технології в державному секторі України – це основа його реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги “цифрового” світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, “хмарних” технологій, а також технологій аналізу даних та “інтернету речей” сукупно здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та в цілому, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним і ціннісним [93]. У даному контексті нагадаємо, що Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки також акцентує увагу на тому, що “при системному державному підході “цифрові” технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних чинників розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України” [182].

З огляду на викладене, можемо стверджувати, що посилення ролі та значення державної політики України щодо цифрового розвитку сприяє

забезпеченню стійкості та гнучкості української держави загалом, у тому числі й в умовах війни. Адже “цифровий розвиток і цифрові перетворення засвідчили свою ефективність для забезпечення функціонування інфраструктури, безперервного доступу до освіти та навчання, надання медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримання економічного фронту країни тощо” [99].

Отже, забезпечення результативності й ефективності функціонування державної служби в Україні умовах бурхливого розвитку інформаційного суспільства не може бути досягнуте без використання цифрових технологій у цій сфері. Відповідно досить важливими питаннями наразі постають процеси цифровізації на державній службі, оскільки від спроможності та осучаснення її діяльності значною мірою залежить здатність країни надавати якісні послуги та забезпечувати інтереси громадян (у тому числі й в умовах воєнного стану).

Цифровізація державної служби – це використання цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надання адміністративних послуг, формування дієвих державних механізмів реалізації державної політики у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Тобто цифрові технології покликані максимально скоротити етап передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади кінцевого споживача за допомогою ефективного використання цифрового простору.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що цифровий потенціал державної служби (ЦПДС) – це цілісна відкрита й мінлива система, що представлена сукупністю здатностей і можливостей впровадження та використання цифрових технологій у сфері державної служби.

Як відомо, вже протягом багатьох років Україна залишається авторкою найсучасніших світових цифрових розробок. Наприклад, вона є першою країною у світі, яка офіційно визнала цифрове посвідчення особи як юридичний документ, і одна з перших країн Європи, яка запровадила цифровий COVID-сертифікат. Вона також інвестувала значні кошти в свій ІТ-сектор і зараз є домівкою великої та постійно зростаючої кількості технологічних стартапів [244]. Водночас, завдяки штучному інтелекту, можливостям з оброблення та

збирання даних, швидкісного зв'язку, автономному навчанню, технологіям блокчейн тощо цифровізація та її цифрові продукти починають існувати поза геополітичними кордонами, формуючи свої “цифрові кордони”.

Задля реалізації державної політики у сфері цифрового розвитку створено Міністерство цифрової трансформації України, яке визначає стратегічні кроки розвитку концепції “Держави у смартфоні” та успішно реалізує низку пакетних пропозицій і проєктів щодо розвитку вітчизняної цифрової економіки. Окрім того, до основних завдань Міністерства відносять такі: розробка державної політики процесів цифровізації, розвиток інформаційного суспільства, формування цифрових навичок та цифрових прав громадян, розвиток національних електронних інформаційних ресурсів та електронної ідентифікації, сфера ІТ-індустрії та ін. [139].

Основні стратегічні нормативно-правові акти сфери цифровізації в Україні узагальнено в Додатку В.

Важливо відзначити, що “на сучасному етапі суспільного розвитку (визначальним атрибутом якого є невизначеність та турбулентність) державне управління в Україні переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. У зв'язку з цим HRM перетворюється в одну з головних функцій державного органу та виступає тим критичним фактором, що визначає результативність та ефективність його діяльності” [227].

У свою чергу, поняття цифрового HR на державній службі, як правило, об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як державних службовців, так і кандидатів на державну службу, удосконалення та опрацювання їх досвіду. При цьому розробники цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, networkсервісів тощо) забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво державного органу та HR-управління повинні пропонувати свої

власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Правила HR–технологій в умовах цифрової економіки\*

Традиційні правила	Нові правила
Головна орієнтація на процеси	Орієнтація на співробітника, його залученість. Продуктивність. Орієнтація на продукт/послугу
Фрагментарні хмарні рішення	Комплексна платформа
Автоматизація технологічних HR-процесів	Комплексна автоматизація модуля інформаційної екосистеми
HR-програми розроблялись для команд та відділу	HR-програми розробляються для різних категорій державних службовців
Всі процеси HR-технологій потребують участі HR-менеджера	Частина технологій реалізована чат-ботами, іншими програмними агентами і самостійно використовується персоналом
Формування та використання баз даних	Формування та використання динамічних баз знань (у т.ч. й технологій E-learning)

\*Джерело: узагальнено авторами з використанням [11; 85]

Як відомо, в Україні ще з 2017 року розпочалося впровадження Єдиної комунікаційної платформи електронного урядування (е-урядування), яка має надати можливість кожному державному службовцю долучитись до спільної системи через власний “кабінет державного службовця” з використанням сучасних інструментів для роботи – скайп, пошта, месенджер, інструменти планування в єдиному вікні, та мати доступ до нормативно-правової бази, іншої робочої документації.

Перейти на суцільну цифровізацію державної служби в Україні з 2020 року допоміг досвід пандемії, Так, протягом 2020 року на державній службі значна частина робочих процесів (у т.ч. й у системі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців) дуже швидко була переведена в онлайн, що обумовило переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошук і закріплення цифрових HR-практик, які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів. Для запровадження умов та можливостей здійснення віддаленої роботи на державній службі Наказом НАДС від 13.03.2020 року № 39-20 було внесено зміни до Типових правил внутрішнього службового

розпорядку [64], у результаті чого державні службовці отримали можливість працювати за межами адміністративної будівлі державного органу.

Тобто поточна криза, якій пандемія додала багато емоційних аспектів, представила унікальну можливість подолати традиційне ставлення до людини й технологій як до окремих складових і поєднати їхні можливості задля майбутньої синергії.

Налагоджена та відпрацьована практика виконання роботи у дистанційному режимі створила умови для швидкої адаптації державних службовців і до умов воєнного стану. Адже необхідність дистанційного управління персоналом на державній службі в умовах воєнного стану, як правило, викликана, у першу чергу, запитом на роботу з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також пов'язана з потребою забезпечення своїх співробітників під час війни.

Відповідно в умовах воєнного стану на державній службі активно застосовуються три форми роботи, як і під час карантину: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання (рис. 2.4).

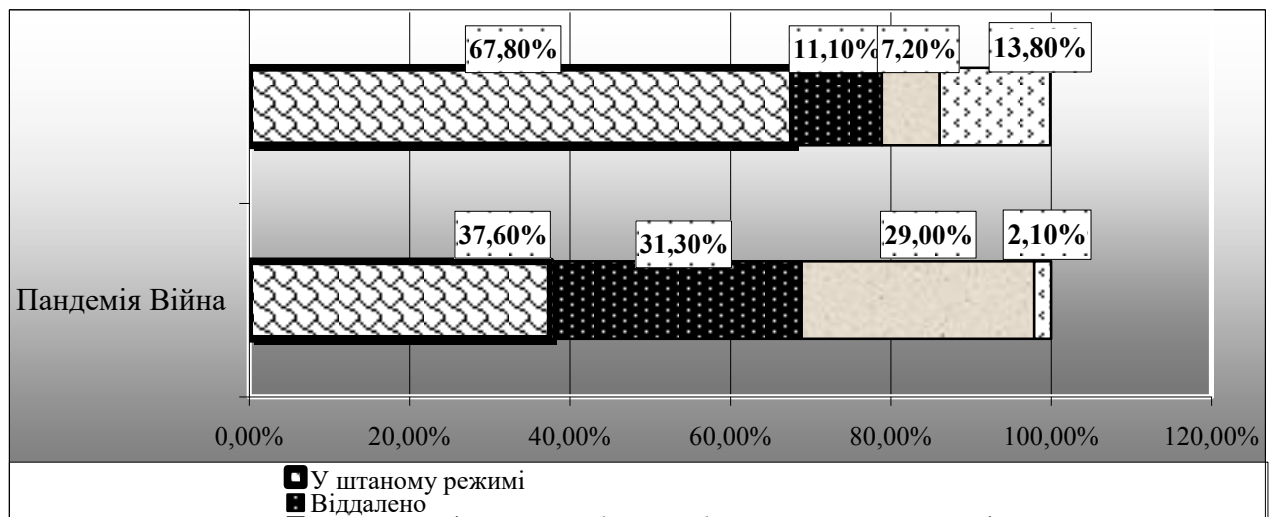


Рис. 2.4. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану в Україні [побудовано автором з використанням [3]]

Так, в умовах воєнного стану значна частина державних службовців продовжила здійснювати свою професійну діяльність у штатному режимі – 67,8%, у той час як під час пандемії у штатному режимі працювало лише 37,6 %

державних службовців. У свою чергу, продовжують віддалено працюють 11,1 % державних службовців, разом із цим ще 7,2 % намагаються поєднати віддалену роботу з роботою у штатному режимі. Загалом – це 36,2 %, на відміну від 60,3 % під час пандемії [4].

Цілком очевидно, що не всі завдання і не для усіх посадах державної служби можуть виконуватися дистанційно, та відповідно, є умови, коли можна працювати дистанційно, проте виключено, що за межами території держави [74, с.68].

Загалом в умовах воєнного стану на державній службі використовуються такі основні дистанційні способи управління людськими ресурсами:

1) використання онлайн-комунікаційних інструментів: електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

2) використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

3) віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

4) використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

5) розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками [61].

Практика функціонування державної служби в Україні засвідчує, що війна прискорила впровадження всіх цих процесів. Так, зокрема, в умовах воєнного стану:

– удвічі прискорилося впровадження систем електронного документообігу на державній службі (до війни ними користувалися 45,5%, під час воєнного стану, – 85,6%);

– до початку введення воєнного стану в Україні до онлайн-нарад було залучено 30,2% державних службовців, наразі – майже утричі більше – 85,2%; у хмарних сховищах (Google Docs) раніше працювали 39,1%, під час війни – 61,6% [61];

– до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта” підключено 67% державних електронних інформаційних ресурсів: з переліку пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів та з якими запроваджено електронну взаємодію та здійснюється обмін даними через систему “Трембіта”. Система “Трембіта” втілює гасло сервісної держави – “бігати мають дані, а не люди”. І дійсно за останні три роки система пропустила крізь себе два мільярди транзакцій, найбільше – між Порталом Дія та держреєстром фізичних осіб. В умовах війни Платформа також допомогла зберегти багато важливої інформації, яка могла б бути втраченою ;

– забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг через Єдиний державний веб-портал електронних послуг “Портал Дія” і 38 – через мобільний додаток “Дія” [62].

Проте, слід відзначити й те, що, внаслідок розгортання на території України повномасштабної війни з метою збереження цілісності та конфіденційності інформації, недопущення несанкціонованого втручання та спотворення даних, що містяться у відповідних реєстрах, тимчасово припинено функціонування деяких державних реєстрів, та як наслідок – відключено можливість отримання деяких електронних публічних послуг.

Загалом сучасні реалії державної служби вимагають перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі практики HR-менеджменту (у т.ч. й цифрові), що використовуються в сучасних організаціях, від бізнесу до державного сектору. Фактично це означає впровадження сучасного HR циклу на державній службі – від рекрутингу,

навчання, мотивації до оцінювання результатів, відповідальності та припинення служби. Зокрема, виокремимо такі його ключові напрямки:

1) Єдина електронна система управління людськими ресурсами (Human Resource Management Information System, HRMIS). Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах України здійснюється відповідно до розпоряджень КМУ від 24.06.2016 року № 474-р “Деякі питання реформування державного управління України” та від 01.12.2017 р. № 844-р “Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації” . Партнером у реалізації даного напрямку є Світовий банк у межах проєкту “Зміцнення управління державними ресурсами”, що фінансується ЄС за програмою EURoPAF.

HRMIS – це сучасна система обліку та управління персоналом. Мета системи HRMIS полягає у забезпеченні ефективного, прозорого та надійного інструменту управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати в міністерствах, центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ), обласних та районних державних адміністраціях (ОДА та РДА), інших урядових установах та державних органах через автоматизацію бізнес-процесів у сфері управління персоналом та нарахування заробітної плати та ін. [120].

Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, зокрема в Японії. По своїй суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських ресурсів на державній службі. У систему вносять усі дані про держслужбовців, а саме інформацію про: структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи державних службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар’єрні досягнення, професійну компетентність та навчання та ін.

Функціонування HRMIS в Україні наразі здійснюється на основі Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (постанова КМУ від 28.12.2020 р. № 1343) [138].



Незважаючи на складні умови воєнного стану, в Україні й надалі продовжується впровадження проєкту HRMIS, що виконує функції сучасної системи обліку та управління персоналом на державній службі. Це надзвичайно важливо, з огляду на важливість подальшої трансформації української державної служби у формат цифрової.

На початок 2024 року, згідно інформації НАДС, завершено першу фазу проєкту щодо впровадження HRMIS. Її результатом стали функціонуючі підсистеми “Штат і персонал”, “Зарплата та табель”, “Кабінет самообслуговування” та “Публічний портал”. У рамках проєкту о HRMIS підключено 762 державних органи (міністерства, ЦОВВ та їх територіальні органи) та внесено інформацію щодо 39 665 працівників [188].

У сучасних умовах HRMIS виступає важливим інструментом, що допомагає адаптації державної служби в умовах воєнного стану до нових умов у цифровому форматі. Так, за її допомогою також можна, наприклад, відновлювати контакти працівників, які виїхали з місць постійного проживання, готуються накази з кадрових питань – призначення, присвоєння рангів тощо.

2) Сучасний рекрутинг. Мова йде про удосконалення конкурсів на державну службу (які проводилися до введення воєнного стану та мають бути відновленими після його завершення) як для кандидатів, так і для конкурсних комісій. Загалом діджиталізація рекрутингу передбачає використання інструментів рекрутингового маркетингу, починаючи від формування HR-бренду роботодавця, рекрутингу, навчання, мотивації до оцінювання результатів, управління ефективністю, управління змінами, відповідальності та припинення служби

Важливо відзначити, що Законом України “Про державну службу” [161] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів, який має на меті всебічну підготовку особи не тільки як фахівця своєї справи, але і, як особистості, повноправного члена соціуму. З цією метою згаданим Законом [161] окреслено значні новели у процесі проходження державної служби, які зробили її більш проєвропейською.

Наприклад, оновлення конкурсної процедури на зайняття вакантних посад державної служби є важливим досягненням України на шляху до забезпечення залучення талановитих працівників на державну службу. Хоча, сама процедура проведення конкурсу є недосконалою і має низку недоліків, серед яких: високий рівень суб'єктивізму під час добору кандидатів на посади державної служби, відсутність методології визначення моделей компетенції для державних службовців, відсутність вимог до професійного складу конкурсних комісій та відсутність системи навчання їх членів, низький рівень включення до них високопрофесійних HR-менеджерів та ін.

Процес добору потенційно талановитих кандидатів із зовнішніх джерел ускладнюється також і відсутністю законодавчо врегульованої процедури активного рекрутингу (наприклад, Executive search, Headhunting, скринінг) на вакантні посади державної служби.

Водночас доцільно згадати і Центр оцінювання кандидатів на державну службу (створений на базі НАДС, наразі – структурна одиниця Вищої школи публічного управління), де вони спочатку проходить тестування на аналітичні, вербальні та математичні здібності, а потім централізуються інші етапи конкурсу.

Окремим і складним завданням є проведення інформаційних кампаній по залученню професіоналів і збільшенню престижу та інтересу до державної служби [120].

3) Професійне навчання державних службовців та розвиток навичок необхідних в сучасному світі. Така ситуація передбачає відкриття ринку навчальних послуг, що розширить можливості та швидко адаптацію навчання до реальних потреб держслужби, включаючи лідерство, інновації та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних ІКТ в освітній сфері дозволяє вирішити багато важливих проблем її розвитку, таких як: забезпечення широкого доступу до освітніх послуг, індивідуалізація навчання, підвищення рівня варіативності і інтерактивності освітнього процесу, адекватне оновлення змісту освіти у

відповідь на вимоги суспільства, забезпечення випереджаючого характеру освіти і, в кінцевому підсумку, підвищення ефективності навчання.

Зовсім нещодавно система дистанційного навчання (E-Learning) в державному органі вважалась інновацією, яка передбачала введення нового в мету, зміст, методи і форми прийняття управлінських рішень, організацію спільної діяльності працівників. Сьогодні, коли “навчання” й “робота” стали синонімами, дистанційне навчання забезпечує донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію з працівниками у процесі навчання, надає можливість самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання.

Разом із цим, під час війни державні службовці потребують нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків. Серед найбільш популярних навчальних он-лайн ресурсів відзначимо такі:

а) Prometheus. Популярний український громадський проєкт масових відкритих онлайн-курсів. Головною метою проєкту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетського рівня всім бажаючим, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям;

б) EdEra. Студія онлайн-освіти EdEra створює онлайн-курси, підручники і спецпроєкти. Доступ до матеріалів курсів повністю безкоштовний з можливістю віддячити проєкту в кінці курсу;

в) ВУМ on-line. ВУМ on-line – це освітня ініціатива від Відкритого Університету Майдан, яка поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Тут можна знайти навчальні курси, сформовані з відео-лекцій, практичних завдань та контрольних запитань (для перевірки набутих знань). Це курси від провідних викладачів бізнес-шкіл, громадського сектору, практиків з бізнесу та соціальної сфери. Теми навчальних курсів пов'язані з: персональним розвитком та реалізацією людського потенціалу,

підприємництвом, як механізмом якісного розвитку громади і суспільства, розумінням побудови та діяльності відкритого суспільства і його формування в Україні.

Водночас, важливо констатувати, що протягом 2022-2023 років Портал управління знаннями (величезний маркетплейс освітніх провайдерів і публічних службовців) допоміг забезпечувати професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС. За рік роботи Портал довів свою ефективність та актуальність. Станом на кінець 2022 року зареєстровано 130 провайдерів освітніх послуг та більше 50 000 зареєстрованих користувачів. На Порталі розміщено більше 1700 програм підвищення кваліфікації [62].

Основними завданнями Порталу є: забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації; організації електронної взаємодії суб’єктів Порталу з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, обміну практиками та досвідом. Власником Порталу та виключних майнових прав на його програмне забезпечення залишається держава в особі НАДС [124].

Отже, на сьогодні соціальне замовлення суспільства по відношенню до сучасних державних службовців формується через призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін, та безперервно навчатись (Lifelong Learning).

Водночас, на думку Голови НАДС Н. Алюшиної, цифровізація державних послуг “створює дві зони ризиків”. Перша зона ризиків полягає у

принципових відмінностях між цифровою та людською логіками прийняття рішень. Друга – у залежності від технічних умов в умовах війни і блекаута.

Тобто “цифрова логіка” спрямована на стандартизацію, раціоналізацію та кількісні судження. Логіка натомість держслужбовця визначається знаннями, досвідом та розумінням людських потреб. Необхідно глибше вивчати процеси, які впливають на перетворення рішень від людини до “цифри”. Важливо, аби “цифрова логіка” враховувала людський фактор. Окрім того, “залізо” – інструмент логістики, а генератором послуги є державний службовець [4].

Таким чином, беззаперечним залишається той факт, що слабким місцем цифровізації за умов надзвичайних ситуацій є також залежність від технічних умов. І це – загроза всім державним інститутам. Адже в умовах знищення енергетичної інфраструктури та блекауту є ризики відрізання громадян від цифрових послуг. Діяльність держслужбовця складніше набору правил, оскільки передбачає мережу взаємозалежних практик.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що наразі, окрім впровадження та постійного розвитку відомого порталу Дія, здійснюються й інші ефективні кроки у напрямку посилення цифрової безпеки. Зокрема Міністерство культури та інформаційної політики спільно з Міністерством цифрової трансформації співпрацюють з українськими та міжнародними неурядовими організаціями та приватним сектором для протидії російській пропаганді та дезінформації як в Україні, так і за кордоном.

Доцільно відзначити, що у співпраці зі світовими технологічними гігантами Україна перенесла важливі бази даних в хмарне сховище за кордоном з метою захистити дані від кібератак і забезпечити доступ до них у разі пошкодження фізичної інфраструктури.

Одним із відомих ІТ-проектів у сфері державного управління є VI Government, спільний проєкт Міністерства цифрової трансформації та Держстату. Ця ініціатива спрямована на оптимізацію процесу прийняття рішень на державному рівні, використовуючи потужність бачення, заснованого на оперуванні великими базами даних.

Нарешті, уряд однозначно визнає, що цифрові технології відіграватимуть величезну роль і в післявоєнному відновленні України. Платформа DREAM є прикладом використання цифрових рішень у процесі нагляду за відбудовою, ілюструючи прагнення України до технологічного прогресу на всіх рівнях.

У Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до пріоритетних сфер в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі штучного інтелекту віднесено публічне управління. Відповідно Плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021–2024 роки десятим пунктом виділено “Забезпечення використання технологій штучного інтелекту для проведення аналізу ефективності системи публічного управління”.

Важливо також відзначити і про створення Інформаційно-комунікаційної системи Резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України ([reserve.nads.gov.ua](http://reserve.nads.gov.ua)), що була утворена для реалізації урядового експериментального проекту щодо формування так званого «Резерву відновлення». Координаторами цього проекту є Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, НАДС та Вища школа публічного управління. Резерв формується в електронній формі. Для автоматизації та цифровізації резерву власне і функціонує відповідна інформаційно-комунікаційна система, яка передбачає можливість подання в електронній формі анкет особами, які бажають бути зарахованими до резерву, акумулює відомості про осіб, зарахованих до резерву, а також дозволяє здійснювати за наданими критеріями пошук та формування переліку осіб в резерві для їх призначення на посади в державних органах на деокупованих територіях [177].

Таким чином, цифровізація управлінських HR-процесів на державній службі – це якраз той інноваційний інструмент, що допомагає економити час і ресурси, зробити надання публічних послуг більш комфортним і зручним для людей, максимально спростити процедури, зробити їх більш прозорими та ін. Водночас можемо зробити висновок, що HRM на державній службі в умовах

цифровізації є складним і трудомістким процесом і як надалі він буде змінюватися – точно нікому невідомо. Вже сьогодні значну роль у сфері HRM відіграють соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google), а поява HRMIS підвищує для HR-менеджерів швидкість збору та обробки інформації, частоту й швидкість прийняття рішень, обумовлює зростання вимог до технічних компетенцій таких HR-менеджерів. Окрім того з'являться нові спеціальності у галузі HR – аналітик “великих даних”, візуалізатор, оператор статистичних даних та інші.

Поряд із позитивними досягненнями щодо впровадження технологій цифровізації на державній службі необхідно звернути увагу й на недоліки, що не дозволяють повноцінно здійснити цифровий прогрес в державному управлінні: відсутність єдиної загальнодержавної концепції цифровізації публічного управління; недостатність фінансування та альтернативних механізмів фінансування проєктів; брак висококваліфікованих ІТ фахівців, значний відтік “мізків” за кордон; відсутність цілісного підходу до формування ІКТ – архітектури, систем безпеки, ідентифікації та відповідності міжнародним стандартам; створення автономних ІКТ – архітектур; нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей; загрози, пов'язані із війною з РФ; низький рівень кібербезпеки на державному та місцевому рівнях. [225]. Очевидно, що брак коштів для подальшого впровадження цифрових новацій у сфері державної служби стане чи не найголовнішою перепорою та потребує в подальшому розробки альтернативних механізмів фінансування.

Узагальнюючи все вищевикладене, вважаємо, що для подальшої успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні доцільно запропонувати: 1) запровадити єдині HR-політики (ключові “правила гри”) на державній службі; 2) забезпечити трансформацію підрозділів по роботі з персоналом в державних органах на HR-служби, зміцнюючи їх потенціал, в першу чергу як лідерів змін; 3) створити належні умови для професійного цифрового HR-розвитку (забезпечення цифрової компетентності державних

службовців / потенційних кандидатів на посади державної служби<sup>3</sup>), а також посилити спроможність провайдерів освітніх послуг; 4) удосконалити електронний документообіг та спеціальне програмне забезпечення HR-процесів (підбір, адаптація, навчання, оцінка); 5) посилити підзвітність у системі управління персоналом через використання зручних IT-інструментів (створити нові й розвивати діючі продукти для автоматизації функції HR в державній службі; визначити IT-стратегію; масштабувати PoClick й оцифрувати процеси кадрового обліку; IT-ресурси для добору (career.gov.ua, тестовик); 6) розширити можливості Порталу управління знаннями (каталог курсів)); 7) посилити кіберстійкість державних органів (насамперед, в умовах невизначеності/воєнного стану); 8) організувати заходи щодо накопичення знань про цифрові технології та пов'язані з ними проблеми, еволюцію середовища загроз, інциденти в реальному житті тощо; 9) відновити цифрову інфраструктуру на території країни, так як російське вторгнення знищило/пошкодило значну її частину, включаючи телекомунікаційні станції, лінії Інтернету; 10) розробити та впровадити у перспективі комплексний IT-продукт, на кшталт “Цифрова публічна служба”; та ін.

Водночас, незважаючи на існуючі проблеми у сфері формування та реалізації цифрового потенціалу у вітчизняній сфері публічного управління загалом та державної служби в тому числі, на саміті в Давосі 2022 Україну назвали “цифровим тигром” Європи [61], що можна сприймати як дуже високу відзнаку. І це є не випадковим, адже у 2022 році, Україна спромоглася піднятися 30-ту позицію у міжнародному рейтингу Індексу розвитку е-уряду [61]. Очевидно, що така ситуація засвідчує як базові пріоритети її розвитку саме цифровізацію врядування, адже Україна впевнено та стабільно рухається наближається до того, щоб стати провідною “цифровою нацією” світу.

---

<sup>3</sup> Саме задля покращення обізнаності громадян (насамперед, у таких сферах, як кібербезпека, штучний інтелект та машинне навчання та ін.) у березні 2021 року Розпорядженням КМУ № 167-р від було схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року.



## Висновки до розділу 2

1. Проведено діагностику сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні у 2019-2023 роках. Для цього аналіз стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби з використанням таких ознак: загальна кількість державних службовців; кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року; кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій; кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад; плинність кадрів; розподіл персоналу за статтю; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін. На цій підставі виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні, серед них: відчутний дефіцит високопрофесійного пулу працівників на державній службі, висока плинність кадрів та значний гендерний дисбаланс; у період дії воєнного стану звичний режим роботи, що визначений та регламентований діючим законодавством про державну службу зберегти стає досить важко, а в окремих випадках і зовсім не можливо; неповноцінне забезпечення правових гарантій та заохочень державних службовців у період введення воєнного стану; потребують додаткової нормативної регламентації питання забезпечення та організації дистанційної роботи державних службовців; недосконалість організації добору кадрів на державну службу; низька конкурентність оплати праці (насамперед, для вищого керівництва державної служби) порівняно з приватним сектором; оцінювання службової діяльності державних службовців здійснюється часто формально та суб'єктивно; відсутність ефективної державної антикризової політики в умовах невизначеності (Covid-19, воєнний стан та ін.) в органах державної влади; недосконала система перманентного професійного навчання державних службовців та відсутність системи управління талантами у сфері державної служби; високий рівень корупції; та ін. На цій підставі зроблено висновок про

нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

2. Охарактеризовано інституційно-правове середовище становлення системи HRM на державній службі в Україні. З метою подальшої концептуалізації інституційно-правових засад HRM на державній службі акцентовано увагу на проведенні всебічного аналізу чинного законодавства України в цій сфері. Відзначено, що ідея людиноцентризму на державній службі, що панує в сучасних концепціях і доктринах, так чи інакше втілюється в правові норми, призначені для впорядкування суспільних зв'язків, які виникають при реалізації державними службовцями прав і виконання обов'язків. З'ясовано, що інституційне забезпечення HRM на державній службі в Україні має чітко виражену організаційну основу, що формується через суб'єктний склад державних органів та їх посадових осіб, визначаючи при цьому вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами кадрового забезпечення державної служби, конкретний рівень та обсяг їх повноважень, можливості професійного навчання, управління кар'єрою та адаптацією державних службовців та ін. Тобто інституційне забезпечення системи HRM на державній службі представлено на різних рівнях управлінської вертикалі. Обґрунтовано основні проблеми інституційно-правового середовища функціонування системи HRM на державній службі в Україні. Зроблено висновок, що на сьогодні Україна потребує серйозного вдосконалення інституційно-правового середовища, що врегульовує функціонування системи HRM на державній службі. При цьому, вирішуючи окреслене вище завдання, державна служба України має керуватися двома орієнтирами: а) необхідність наближення українського законодавства до стандартів ЄС; б) потреба у гнучкості публічного адміністрування, зумовлена викликами кризових ситуацій та ін.

3. З'ясовано особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану). Актуалізовано необхідність перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного

впроваджувати найкращі цифрові практики HRM на державній службі. Фактично це означає впровадження сучасного HR-циклу на державній службі – від рекрутингу, навчання, мотивації до оцінювання результатів, відповідальності та припинення служби. Констатовано, що світова пандемія та воєнний стан в Україні призвели до необхідності переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення цифрових HR-практик, які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів. Сформовано вектори подальшої успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні, серед них: запровадження єдиних HR-політик (ключових “правил гри”) на державній службі; забезпечення трансформації підрозділів по роботі з персоналом в державних органах на HR-служби; створення належних умов для професійного цифрового HR-розвитку (забезпечення цифрової компетентності державних службовців / потенційних кандидатів на посади державної служби), а також посилення спроможності провайдерів освітніх послуг; удосконалення електронного документообігу та спеціального програмного забезпечення HR-процесів; посилення підзвітності у системі HRM через використання зручних ІТ-інструментів; розширення можливостей Порталу управління знаннями; посилення кіберстійкості державних органів (насамперед, в умовах невизначеності/ воєнного стану); відновлення пошкодженої/знищеної цифрової інфраструктури на території країни; розробка та впровадження у перспективі комплексного ІТ-продукту, на кшталт “Цифрова публічна служба”; та ін.

Матеріали цього розділу опубліковано в працях [120; 217-221; 223], зазначених у списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

#### **3.1. Прогресивні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду та можливі напрями їх імплементації в Україні**

Формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, яка наразі перебуває в процесі модернізації, враховуючи євроінтеграційні прагнення нашої країни, має відбуватися відповідно до європейських стандартів управління. Все це актуалізує необхідність вивчення прогресивного зарубіжного (насамперед, європейського) досвіду становлення та розвитку систем HRM на державній службі (у тому числі й в умовах невизначеності). Тим більше, що саме Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, ратифікована Законом України № 1678-VII від 16.09.2014 року [228] та План заходів з імплементації цієї Угоди фактично стали правовою платформою змін у державному управлінні, а держава отримала інструмент для втілення структурних перетворень у системі державного управління в Україні.

Як відомо, Європейський адміністративний простір (European Administrative Space) узагальнює та інкорпорує в собі, з одного боку, ті засадничі цінності, які повинні поділяти всі учасники процесів європейського врядування, а з іншого – базові норми та правила. Складовими Європейського адміністративного простору є: спільні європейські цінності; європейські принципи державного управління; спільні норми і принципи європейського адміністративного права; спільні цінності та принципи організації державної служби; схожі процедури і механізми координації політики, вироблення та впровадження урядових рішень; єдині стандарти та процедури тощо [58].

Сучасна державна служба служба розвинутих зарубіжних країн світу – це, на думку Н. Гончарук, “відносно відкрита структура, що постійно обмінюється ресурсами і практиками з зовнішнім середовищем; запозичує, з урахуванням своєї специфіки, досвід обслуговування громадян у приватному секторі; визначає задоволення споживачів публічних послуг головним реальним пріоритетом діяльності та ін.” [32].

Водночас, як засвідчує практика, в усіх сучасних державах застосовується одна з трьох основних моделей публічної служби – кар’єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар’єрної та посадової моделей. Більшість європейських країн і власне Європейський Союз побудували свою публічну службу за принципом кар’єрної моделі. Це, передусім, Франція, Німеччина, Данія та Іспанія. Посадова модель діє в Швеції, Нідерландах, змішана модель отримала поширення в Італії, Великій Британії. Серед нових членів ЄС є як прибічники кар’єрної моделі (Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія). Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель.

У західноєвропейській науковій літературі кар’єрну систему часто називають “закритою”, оскільки вона значною мірою обмежує можливість вільного переміщення персоналу між приватним та державним секторами. Зокрема для закритої моделі державної служби характерним є елітарний підхід до відбору та призначення державних службовців, які отримали спеціальну освіту. В умовах такої моделі державний службовець проводить своє професійне життя в ієрархічній структурі при високих гарантіях збереження робочого місця. За цієї моделі також просування службовими сходами має плавний, певною мірою автоматичний характер та негласно дає переваги для “своїх”. Одним з основних критеріїв цінності державного службовця за закритої системи є вислуга років.

Посадова ж модель вважається “відкритою” саме тому, що будь-яка посада може заміщатися кандидатами з приватного сектору. Для відкритої моделі державної служби притаманними є вільний добір і призначення кадрів

на будь,яку посаду. У свою чергу, Т. Соколова відзначає, що головними умовами кар'єрного просування є відповідність наявних знань, умінь і навичок конкретній посаді. Її основною ознакою є наявність державних посад з чітко визначеними обов'язками і умовами їх зайняття, можливості для кар'єрного зростання, а основ, ним критерієм просування службовими сходами — наявність спеціальних знань і професійних здобутків [206].

Звичайно, на практиці жодна з європейських країн сьогодні не має тієї чи іншої моделі публічної служби в чистому вигляді. При цьому в кожній із домінуючих моделей присутні елементи іншої.

Разом із цим Н. Колісниченко за організаційно-правовою структурою державної служби та її адміністративно-правовим регулюванням виокремлює такі моделі: континентальна або романо-германська модель, яку переважно представляють європейські країни; англосаксонська модель (система загального права), яка включає англійські країни та Велику Британію (має спеціальну модель державної служби); державна служба ісламських держав; радянська модель (Китай, Куба) [70].

Ми підтримуємо думку В. Олуйка, про те, що “вартим уваги є той факт, що європейська інтеграція, яка привела до взаємопроникнення і взаємовпливу культур, суттєво позначилась і на функціонуванні інституції державної служби в усіх країнах Європейського Союзу. Це дає змогу констатувати появу спільних рис в організації державної служби в цих країнах і вироблення аналогічних підходів до вирішення проблем у галузі” [122].

Доцільно зауважити, що кадрова політика сучасного європейського зразка особистісно-орієнтована, тобто формується через модель індивідуального підходу до кадрової одиниці. Саме такий кадровий менеджмент є дієвим у розвинених країнах Європейського Союзу. Зростає роль особи посадовця, його знань, умінь та навичок у процесі реалізації політики держави.

Важливо також зауважити, що в більшості країн ЄС розрізняють терміни “публічний службовець” та “державний службовець”. Перше поняття є

ширшим і охоплює всіх осіб, що забезпечують громадянам певної держави умови для безпечного існування, освіти, лікування, правосуддя, користування природними ресурсами тощо. Обсяг поняття державний службовець є вужчим і варіюється в різних країнах (від Великобританії, де державними службовцями вважають лише секретаріат уряду, до Німеччини, де цей статус поширюється на медиків, учителів, поліцейських тощо) [43].

Загалом, якщо говорити про Німеччину (як провідну державу ЄС), то система державного управління Німеччини нараховує близько 4 млн осіб, 1/7 з них це група “керівників” та їх наступна зміна із закінченою вищою освітою (юридичні, соціальні, управлінські та економічні науки).

У Німеччині “державна служба” – збірне поняття, яке поширюється на всіх осіб, що зайняті в системі державного управління. Основним нормативним актом, що регулює діяльність чиновників, є Федеральний Закон про чиновника, прийнятий у 1953 році, що діє в редакції 1985 року. При цьому розрізняють чиновників, службовців та працівників. Чиновники вступають на службу шляхом призначення, а службовці та працівники – шляхом підписання відповідного контракту [122].

Державні службовці в Німеччині за територіальним принципом поділяються на федеральних та місцевих. Існує кілька рангів державних службовців: нижній ранг (від A1 до A6, наприклад помічник, кваліфікований працівник, сержант, фельдфебель тощо); середній ранг (від A5 до A9, наприклад асистент, секретар, поліцейський, бригадир тощо); вищий ранг (від A9 до A13, наприклад інспектор, ревізор, працівник судового приставу, детектив, комісар тощо); найвищий ранг (від A13 до A16, від B1 до B11, від W1 до W3, від C1 до C4, від R1 до R10, наприклад викладач, професор, медик, радник, президент федерального відомства, прокурор тощо). Офіційна назва цих рангів прив’язана до класів заробітної плати Федерального закону.

Заробітна плата державного службовця визначається фіксованою сіткою оплати праці та законодавчо затвердженими окладами. Рівень оплати залежить від

посади, стажу та рангу державного службовця. Вони також звільняються від сплати внесків соціального забезпечення, а сплачують лише податок на прибуток [43].

У державному управлінні Німеччини потрібні всебічно підготовлені професіонали, натомість спеціалізовані елітні заклади готують відносно невелику кількість фахівців вищого ґатунку у відповідній сфері. Такими престижними навчальними закладами є академії, інститути, школи, що готують управлінську еліту. Головними серед них є Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ, Федеральна вища школа державного й муніципального управління та відповідні земельні вищі школи, Вища школа управління та права та ін. [43].

Як вбачається з викладеного вище, на державній службі Німеччини всі посади об'єднані в “кар’єру” (Laufbahnen) – групу посад від нижчої до вищої, що вимагають однакового освітнього рівня для прийняття на них, але відповідальність і складність функцій на кожній з цих посад зростають і вимагають усе більшого досвіду і професійних навичок [108]. Базовими вимогами до державно-управлінських кадрів у Німеччині залишаються професійна освіта і спеціальна підготовка, види та діяльність якої відрізняються залежно від рівня в державному управлінні.

Кар’єрне зростання здійснюється шляхом послідовного зайняття посад не за результатами навчання, а за результатами атестації або за участю в конкурсі. У федеральній службі для підвищення ролі оцінки атестації введено квотування: найвищі бали може отримати лише 15 % атестованих, а наступні вищі бали – 35 % [201].

Для того, щоб обіймати посаду простого рівня, кандидату достатньо мати свідоцтво про закінчення курсу головної школи (Hauptschule), посади середнього рівня можуть обіймати особи, які успішно закінчили реальну школу (Realschule) і мають відповідну професійну підготовку. Посади підвищеного рівня вимагають від кандидата закінчення інституту (Fachhochschule) або атестата про закінчення повного курсу середньої школи, який дає право вступу до вищих навчальних закладів, публічна служба вищого рівня вимагає



наявності університетського диплома або, щонайменше, закінчення трирічного курсу навчання у вищій школі й складання відповідного іспиту. Для кар'єри на публічній службі необхідно мати освіту в галузі права або економіки, фінансів чи суспільних наук [43].

Державний службовець не наймається на роботу за трудовим договором, а призначається на посаду (за наказом, розпорядженням чи спеціальним актом), відповідно він не може звільнитися (розірвати трудовий договір), а лише має право подати прохання про відставку.

Таким чином, ми погоджуємося з науковцями [201], що важливими перевагами німецької системи розвитку системи HRM на державній службі є: орієнтація на безперервність навчання, що представлена єдиною системою кар'єрного та професійного зростання (базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки та підвищення кваліфікації); високий соціальний статус державного службовця, значення репутації, чітко закріплені норми професійної етики; існування інституту почесного чиновника; чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує державний службовець під час навчання; розвинена система гарантій правової та соціальної захищеності службовця, принцип “довічного призначення” та ін.

Окремий інтерес у контексті досліджуваної проблематики представляє собою досвід розвитку системи HRM на державній службі у Франції, де професіоналізм визначається як один із пріоритетів державної служби. Такий підхід зорієнтований на забезпечення кар'єрної державної служби персоналом (система кар'єрного зросту), підготовленим до різноманітних аспектів державно-управлінської діяльності (від розробки до реалізації державної політики).

Відзначимо, що всіх державних службовців Франції поділено на три корпуси: державний, територіальний та госпітальний. Окремі статuti передбачені для парламентарів, магістратів судової системи та військових. Ці три сфери французької державної служби в цілому нараховують близько 5 млн службовців [108].

Дослідники даної проблематики зазначають, що навчання державних службовців у Франції від вступу до навчального закладу до закінчення службової діяльності – має безперервний характер, а це є не тільки засобом соціального зростання, але й інструментом модернізації державної служби в інтересах як співробітників адміністрації, так і її користувачів. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища в цілому: адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій [216].

Загальним правилом доступу до французької публічної служби є конкурс, який складається з письмових іспитів та усної співбесіди. За результатами конкурсу журі складає список кандидатів відповідно до оцінок, отриманих кандидатами. Під час призначення на посаду орган, наділений номінативною владою, повинен урахувати рейтинг кандидатів, він має право призначити на посаду тільки людину зі списку.

Загалом у Франції велика увага приділяється системі професійної підготовки державних службовців. Відбір на посади державних службовців у Франції відбувається лише серед осіб, які мають спеціальну освіту з адміністративного управління. В цій країні діє понад 200 навчальних закладів за даним профілем, їх ціль – забезпечити підготовку державних службовців вищого ешелону у сфері політичного, економічного, адміністративного управління, а також підготовку дипломатичних службовців.

Доцільно нагадати, що до 2022 року ключовою установою, яка навчала майбутніх працівників державного апарату була Національна школа адміністрації (École nationale d'Administration, ENA). Випускники ENA відігравали й відіграють центральну роль у французькій політичній діяльності та в історії П'ятої Республіки (два президента Республіки, сім прем'єр-міністрів, численні міністри тощо). Проте, з 01.01.2022 року цю установу змінив новостворений Національний інститут державної служби (INSP). Він став новим французьким державним органом, який здійснює початкову підготовку та підвищення кваліфікації вищих державних діячів та публічних службовців.

Цей інститут став платформою для навчання, й пропонує як і дипломну підготовку та отримання статусу магістра публічного права та управління, так і різні форми індивідуального навчання: від одноденних консультацій до курсів та семінарів [43].

Крім адміністративних шкіл у Франції (а їх – близько 50) також є департаменти з питань навчання всередині державних адміністрацій, які забезпечують підвищення кваліфікації. Приватний сектор також приймає активну участь у підготовці державних службовців, на підставі контрактів з адміністраціями.

Важливим етапом для підвищення ефективності роботи державної служби загалом та системи управління людськими ресурсами у Франції стала розпочата в 2019 році урядом Франції реформа державного апарату та держслужби. Цей законопроект передбачав скорочення кількості держслужбовців на 120 тисяч осіб та значно оптимізував роботу.

Водночас вже в липні 2020 року було створено Міністерство з питань трансформації державної служби. Його мета – прискорення застосування пріоритетних державних політик на територіях, модернізації державних служб та розвитку державної служби Франції. Для цього Міністр має повноваження керувати кількома відділами центральної адміністрації, об'єднаними в межах одного міністерства:

- Міжвідомче управління громадської трансформації (DITP);
- Головне управління адміністрації та державної служби (DGAFP);
- Міжвідомча цифрова дирекція (DINUM);
- Міжвідомчий центр IT-послуг, що стосуються людських ресурсів (CISIRH)

[216].

Отже, пройшовши протягом тривалого часу низку етапів, реформування державної служби Франції перетворило централізовану та закриту систему чиновників у професійну, прозору та відкриту систему, орієнтовану на надання якісних управлінських послуг з високоякісним менеджментом людських ресурсів та відповідністю навчальних програм існуючим потребам у навчанні.

У свою чергу реформа, сприяючи високій елітарності державної служби, обумовила оптимізацію роботи держапарату, підвищила гнучкість управління, скоротила кількість чиновників, та створила більшу залученість до роботи на державу тимчасових співробітників, які не мають особливого статусу державного службовця.

У Великобританії керівництво державною службою (англосаксонська (відкрита) модель) формально належить монархії в особі королеви. Фактично монархія – це вищі органи держави і посадові особи, а саме: прем'єр-міністр, кабінет, міністри. У Меморандумі для державних службовців з цього приводу зауважується, що чиновники перебувають на службі в монархії [122]. До державних службовців при цьому відносяться службовці внутрішньої громадянської та дипломатичної служб – працівники міністерств (департаментів) і центральних відомств, які отримують заробітну плату з державних коштів та виконують відповідні завдання та функції [136].

При цьому державна служба Великої Британії складається з трьох автономних утворень: Державної служби Її Величності, Державної служби Північної Ірландії та Дипломатичної служби Її Величності. Державна служба Її Величності є постійним секретаріатом співробітників, який підтримує уряд Її Величності, а також уряди Шотландії та Уельсу. Державні службовці є співробітниками Корони, а не британського парламенту. До державних службовців Великої Британії не належать міністри, судді, збройні сили, поліція, співробітники місцевого самоврядування, співробітники Національної служби охорони здоров'я, співробітники королівського двору, особи, які обіймають політичні посади або посади в партії [43].

У 2006 році в країні прийнято: 1) Британський Кодекс цивільної служби (Civil Service Code<sup>21</sup>), відповідно до якого серед основних цінностей (core values) службовців визначено сумлінність, чесність, об'єктивність і неупередженість; 2) Кодекс управління цивільної служби (Civil Service Management Code, CSMC<sup>22</sup>), в якому закріплено правила та інструкції міністерств і відомств щодо умов служби державних службовців.

До соновних інструментів вступу на державну службу у Великобританії можна віднести такі:

- 1) переведення безпосередньо на посаду державної служби (це можуть бути постійні або строкові контракти, на повний або неповний робочий день);
- 2) дворічна програма швидкого просування на державній службі (Fast stream);
- 3) програма державної служби для випускників;
- 4) програма літнього стажування для різноманітності для студентів етнічних меншин, студентів-інвалідів та тих, хто не має достатнього соціально-економічного походження;
- 5) програма стажування для студентів етнічних меншин та тих, хто відноситься до незахищених верств населення;
- 6) схема “Переміщення на робоче місце”, яка пропонує досвід роботи на державній службі для безробітних молодих людей та ін. [189].

Як правило, система просування по службі у країні відзначається жорсткістю на всіх рівнях, оскільки існують серйозні обмеження при переході з однієї установи в іншу, а також враховується, насамперед, місце чиновника в міністерській ієрархії, а не його професійні надбання.

Значна увага у Великобританії приділяється проблематиці професійного навчання у сфері державної служби, задля чого держава створює умови для навчання всіх осіб, які працюють у державних установах. Основна частина службовців навчається в Коледжі з проблем державної служби за програмами підготовки майбутніх керівників і спеціальними програмами підвищення кваліфікації. Разом з цим, навчання за програмами “MPA” та короткотермінові курси підвищення кваліфікації фахівців для державного сектора на платних засадах здійснює й низка навчальних закладів різного профілю [201].

Отже, у системі HRM на державній службі у Великобританії можна виділити такі характерні риси: конкурсне просування по службі; обов’язкове професійне навчання; існування чітких критеріїв оцінки компетентності державних службовців, що створює позитивний стимул для підвищення їх рівня освіти і професійних навичок, та наявність навчальних центрів і програм,

які дозволяють системі державної служби оперативно реагувати на цілі й завдання політичної і соціально-економічної ситуації в країні та ін.

Доречним нам також вбачається дослідження досвіду розвитку систем HRM на державній службі в Польщі, яка територіально сусідня країна для України, має подібні хронологічні рамки початку державного будівництва й проблеми пошуку моделі публічного адміністрування та схожий до української системи державний устрій.

У Польщі вже в 1991 році з'явилася Національна школа державного управління (KSAP, наразі – Національна школа публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського), а в 1996 році – перший Акт державної служби. При цьому чинний Закон Польщі “Про цивільну службу” (польською – “O służbie cywilnej”) був прийнятий 21 листопада 2008 року.

У Польщі систему управління цивільною службою очолює Прем'єр-міністр. При ньому діє Рада публічної служби як консультативно-дорадчий орган, який наділений широким колом повноважень у сфері цивільної служби. Голова цивільної служби є центральним органом державного управління. В органах влади функції управління цивільною службою виконують генеральні директори установ [42]. У даному контексті відразу відзначимо, що на нашу думку, досвід Польщі щодо наявності потужного консультативно-дорадчого органу щодо питань державної служби при Прем'єр-міністрові доцільно використати й в Україні. Адже посилення у сфері державної служби лідируючої ролі українського Прем'єр-міністра пішло б на користь розвитку вітчизняного інституту державної служби загалом.

Державна служба у Польщі є фактично урядовою адміністрацією, що працює при міністерських і центральних офісах на національному рівні та воєводських офісах на місцевому рівні. У Польщі розрізняють державних службовців і державних працівників. Державного працівника наймають за трудовим договором відповідно до принципів законодавства у сфері. Державного службовця призначають за трудовим договором відповідно до принципів законодавства у сфері [43].

У Польщі вступ на цивільну службу для кожної складової корпусу цивільної служби має свої особливості. Організовує набір кандидатів до корпусу цивільної служби генеральний директор установи. Розміщується оголошення про вакансії. Порядок прийому також стосується випускників Національної школи публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського. Комісія відбирає не більше 5 кращих кандидатів, які відповідають необхідним вимогам і більшою мірою – додатковим вимогам. Кандидатури подаються генеральному директору установи для призначення обраного кандидата. Якщо протягом 3 місяців виникне потреба заміщення цієї ж посади повторно, розглядається інша особа з числа кандидатів.

Трудові відносини з працівником цивільної служби встановлюються на підставі трудового договору на невизначений/визначений строк. У разі прийняття вперше – трудовий договір укладається на 12 місяців [42].

Сформована в країні система забезпечення професійної освіти у сфері державної служби відзначається автономністю і самоврядністю. Ключовим інститутом в системі професійної підготовки державних службовців, як відзначено вище, є Національна школа публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського, що пропонує дворічну програму підготовки молодих фахівців, здатних зайняти управлінські або навіть керівні посади в системі державного управління.

Місія Національної школи (підготовка професійних і неупереджених державних службовців) досягається шляхом проведення: початкового навчання – післядипломного навчання студентів Національної Школи; безперервного навчання – призначеного для державних службовців, що вже працюють в адміністрації. Студенти набираються на навчання (терміном як мінімум 18 місяців) за допомогою відкритих і конкурентних процедур набору. Наявне єдине обмеження – вікова межа (не більше 32 років) і наявність ступеня магістра. Програма підготовки є міждисциплінарною і представлена предметами по трьом основним блокам: публічне адміністрування та управління; економіка і державні фінанси; Європейський Союз і зовнішня політика.

Польща має своєрідний законодавчо визначений підхід і до видів навчання на цивільній службі. Навчання включає: центральне – воно планується, організовується та контролюється Головою цивільної служби; загальне (універсальне) – планується, організовується та контролюється генеральним директором установи; навчання за індивідуальною програмою підвищення кваліфікації – організовується та контролюється генеральним директором установи за погодженням з членом корпусу цивільної служби; спеціальне – планується, організовується та контролюється генеральним директором установи і пов'язується із завданнями установи [42].

Фінансування навчання у сфері державної служби здійснюється з таких джерел: бюджети окремих офісів для фінансування тренінгів; бюджетний резерв виділяється на тренінги для членів Корпусу державної служби (з фінансування центральних тренінгів); кошти з державного бюджету, в останні роки значний внесок надходить з програм ЄС.

Узагальнюючи відзначимо, що польський підхід до правового врегулювання інституту цивільної служби загалом полягає в поєднанні конкурсних засад відбору на цивільну службу та надмірного політичного характеру здійснення управління цим інститутом в цілому. Разом із цим забезпечення управління людськими ресурсами на державній службі в Польщі здійснюється шляхом розвитку, в основному, її кадрового потенціалу за допомогою впровадження етичних норм, а також шляхом забезпечення професійного навчання та розвитку лідерських якостей та ін.

Світова практика доводить, що на сьогодні досить розповсюдженим підходом у формуванні дієвого інституту управління людськими ресурсами у сфері публічної служби залишається принцип меритократії (merit system – система набору і просування службовців на основі їхніх професійних і ділових якостей). Його зміст полягає в тому, що посади в органах публічної влади мають обіймати особи, які мають особливі здібності (чесноти), високі інтелектуальні якості, кваліфікацію. Прикладом вдалого й ефективного використання цього принципу є не лише згадані вище європейські країни (на



кшталт, Великобританії, Німеччини), але й такі азійські країни світу як Казахстан, Сінгапур, Японія та інші.

Так, наприклад, в контексті тематики нашого дослідження, надзвичайно цікавим також постає досвід розвитку управління людськими ресурсами на державній службі в Казахстані, якому після розпаду СРСР вдалося досить ефективно модернізувала кадрову політику у сфері державної служби.

Відповідно вважається, що у Республіці Казахстан склалась достатньо ефективна модель державної служби. Її основу заклала Стратегія розвитку Казахстану 2030, в якій було визначено пріоритет створення професійної держави, при цьому враховані дві головні слабкі сторони “нового державного управління” розвинутих країн: протиріччя між неринковою природою державної служби, спробою її реорганізації на ринковій основі; послаблення легітимності та падіння загального престижу державної служби і відтік кваліфікованих кадрів з державного сектору [44].

Нова концепція побудована на принципах людиноцентризму – “людина перш за все”. Концепція спрямована на покращення взаємодії громадян із державою, підвищення ефективності державного планування, якості кадрового складу державної служби, перехід на проактивний формат надання державних послуг, покращення регуляторної та антикорупційної політики, а також трансформацію судової та правоохоронної систем [116].

На сьогодні частина функцій кадрової роботи у сфері державної служби здійснюється службами з управління персоналом, а інша – Агентством Республіки Казахстан у справах державної служби, що підпорядковується безпосередньо главі держави. В основу функціонування державної служби закладено принципи поділу посад на політичні та адміністративні, стимулювання професійного зростання державних службовців, а також меритократії, який передбачає таке: вступ на державну службу здійснюється на підставі конкурсу; оцінка претендентів здійснюється за критеріями їх особистих здібностей, знань і умінь; однакове ставлення до всіх державних службовців з метою їх недискримінації; рівна оплата праці за виконання

рівнозначної роботи (оплата в залежності від результатів роботи); заохочення державних службовців, що досягають ефективних результатів у своїй діяльності, корекція діяльності тих, чиї результати не в повній мірі задовільні звільнення службовців, результати діяльності яких не задовільні [82].

Отже, проголошення і створення ефективного і сучасного корпусу державних службовців у Казахстані супроводжується чітким розумінням того, що для реалізації цього завдання необхідно змінювати, у першу чергу, менталітет чиновника, який із “виконавця чиновницької функції” має перетворитися в “провайдера державних послуг”. Відповідно такий управлінець має володіти топовими особливими компетентностями.

Нагадаємо, що в липні 1999 року було прийнято Закон Республіки Казахстан “Про державну службу” № 453-І, в якому вже на той час визначалися такі поняття, як “ротація”, “тимчасово вакантна посада”, “наставник”, що безперечно свідчить про те, що вже в той час публічна служба у країні була більш якісно нормативно забезпечена, ніж в цей же період в Україні [6]. У результаті на основі поєднання національних традицій та адаптації практики розвинених європейських держав у державній службі Республіки Казахстан на сьогодні набуває широкого розвитку інститут менторства, в рамках якого формуються пари “ментор – протеже”: у щотижневих зустрічах ментор ділиться досвідом, навчає протеже навичкам прийняття рішень, розбирає складні кейси і допомагає адаптуватися. На думку експертів USAID, які оцінювали програму, що комбінує західні методики менторингу і прийняту для патерналістської культури Середньої Азії, практика передачі досвіду і знань від старшого покоління до молодшого виявилася досить ефективною [201].

При цьому в системі навчання передбачені системні заходи, спрямовані на ефективне використання потенціалу Міжнародної стипендії Президента Республіки Казахстан “Болашак” і “Назарбаєв Університет”. Зокрема, підготовка і перепідготовка кадрів за кордоном, а також проходження професійних стажувань у рамках відповідної квоти дає змогу забезпечити якісно новий рівень їх професійного розвитку і є додатковим механізмом мотивації [201].

Загалом у Казахстані розвиток системи HRM відбувається завдяки застосуванню методів проєктного управління, в контексті реалізації таких напрямів [44]:

- система розкриття та формування талентів на державному рівні для державної служби;
- впровадження кадрової стратегії та кадрового планування державного органу на принципах інклюзивності та гнучкості;
- автоматизація кадрового діловодства;
- покращення процедур відбору з акцентом на професійні та особистісні компетенції кандидатів;
- введення інституту контрактних службовців;
- розповсюдження практики проходження стажувань держслужбовців у приватних, квазідержавних та міжнародних організаціях;
- впровадження механізмів заохочення ініціатив та раціоналізаторських пропозицій;
- перегляд соціального пакета держслужбовця;
- розвиток інституту наставництва/менторства.

На особливу увагу заслуговує досвід розвитку HRM на державній службі в Сінгапурі, який за короткий термін часу зробив величезний стрибок у своєму розвитку, перетворившись з британської колонії в одну з найрозвиненіших держав, що по праву вважають фінансово-економічним центром світу. Характеризуючи процес відділення в серпні 1965 року Сінгапуру від Федерації Малайзія, патріарх американської і світової дипломатії Генрі Кіссінджер зазначав, що Малайзія “вивергнула із себе Сінгапур”, тому що виявилася неспроможною навчити останній підкорятися, не змогла дати собі раду з численним китайським етнічним населенням [243].

З огляду на це зауважимо, що, з сер. ХХ ст. в Сінгапурі відбулося становлення і продовжує розвиватися державна управлінська еліта, переважно обрана з числа найбільш інтелектуально розвинених і соціально визнаних представників із усіх верств населення.

Адміністративні реформи в Сінгапурі можна відслідкувати з 1960-х рр. З кінця ХХ ст. уряд шукав найліпші шляхи з удосконалення цивільної служби, прирівнявши заробітну плату міністрів та високопосадовців до рівня платні найбільш кваліфікованих корпоративних фахівців. У 1995 р. було запроваджено програму Державної служби ХХІ ст. для вишколу адміністрації, максимізації ефективності та продуктивності. Відповідно, були проведені реформи, що торкалися бюджетних реформ та деволуції, запровадження автономних агентств та вироблення клієнт-орієнтованої політики. Уряд та пов'язані з ним організації створили потужну політико-економічну фундацію держави, що розвивається, слідуючи амбітній стратегії регіоналізації, покликаний витримати натиск глобалізації [6].

При цьому в країні використовується Кодекс поведінки державного службовця, визначальними принципами якого є: непідкупність; чесність; порядність; політична нейтральність; відмова від використання свого службового положення для досягнення своїх приватних інтересів; відмова від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника; відмова від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів. Тобто до цього часу Сінгапур проводить кадрову політику, яка ґрунтується на “трьох принципах: усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талановитості і лідерства серед державних службовців; меритократія – система набору та просування службовців на базі їх професійних і ділових якостей; фундаментальна вимога до лідерів – чесність і щирість” [243].

Вважається, що в основу функціонування державної служби Сінгапуру покладено принцип меритократії – принцип управління, відповідно до якого керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. З цією метою в рамках програми коледжу розроблено декілька курсів, на яких державні службовці мають можливість навчитись управлінській ролі ментора, що дозволяє їм у майбутньому ефективніше взаємодіяти зі своїми підлеглими і розвивати їх.

Дійсно визначальні риси сучасної меритократичної моделі яскраво проявляються в сінгапурській моделі публічної служби. Так, набір і просування співробітників публічної служби здійснюється на основі їх знань, ділових якостей і заслуг. Комісія з питань державної служби разом з державними установами назвали цю модель “вибір плюс вибори” – “selection plus election”: компетентні лідери відбираються і просуваються у своїй кар’єрі не лише на основі досягнень у роботі, а й за суспільної підтримки, що встановлюється за допомогою опитувань громадської думки, спеціального внутрішнього оцінювання та різних “локальних” виборів.

З огляду на це, чимала увага в цій країні приділяється створенню висококваліфікованого кадрового пулу державних службовців. На сьогодні Сінгапур зібрав навколо себе найблисучіші уми, трансформувавши в систему державного управління найсуворіші стандарти якості. Щоб стати конкурентоспроможними на глобальному рівні, на ключові позиції, включаючи і комерційну сферу, наймають талановитих людей з Китаю, Індії, всієї Азії та розвинених країн.

Водночас головним інструментом поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни залишаються стипендії уряду Сінгапуру. Стипендіатів вибирають за двома характеристиками: вони повинні входити в 1% кращих випускників школи та володіти компетенцією управління (участь у волонтерських рухах та громадських організаціях і т.ін.). Стипендії видаються щорічно і призначаються для здобуття вищої освіти в кращих університетах країни і за кордоном. Міністерства та комітети самостійно формують необхідну їм кількість стипендіатів, а якщо під критерії підходить більше число претендентів, стипендії можуть бути видані всім. Після закінчення вузу такі випускники-стипендіати мають пройти навчання за програмою підготовки фахівців з управління Management Associates Program (MAP), спеціально створеній для тих, хто починає свою кар’єру на держслужбі [17, с. 24-25].

Важливо відзначити, що керівництво країни не стало бездумно копіювати західний ліберально-демократичний шлях розвитку, проаналізувало принципи

відмінності між “індивідуалізмом” Заходу та соціальним “колективізмом” Сходу, роблячи опору на найбільш позитивних особливостях, так званих європейських цінностей (неприйнятність корупції і непотизму, “протестантська етика”, індивідуальний розвиток і безпека, права людини) і, водночас, не відмовляючись від природних для Сходу “азійських цінностей” (колективізм, відчуття солідарності та єдності народу, “конфуціанська етика”, принцип переваги безпеки соціуму над індивідуальною безпекою, трудоголізм, повага до старших тощо) [243].

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок про те, що досвід Сінгапуру є дійсно унікальним, але копіювання повністю “сінгапурської” моделі державного управління та публічної служби для України навряд чи є можливим. Адже, не варто забувати, що Сінгапур є містом-державою і має невеликий розмір. Окрім того, його вкрай технократичний за своїм характером бюрократичний апарат функціонує в умовах панування однієї з партій і до недавнього часу – в умовах деполітизації громадян.

Однак, ми впевнено можемо зазначити, що Сінгапур є державою сучасного світу, де багато у чому було зроблено ставку на антикорупційні заходи, у першу чергу, і лише потім – на інші чинники (міжнародну допомогу, бюрократичні реформи всередині країни тощо). Це може бути прикладом для діяльності низки тих спеціалізованих органів України, які мають здійснювати свою діяльність у напрямі боротьби з корупцією та її запобіганням.

Водночас, узагальнення досвіду модернізації системи державної служби в Сінгапурі дозволяє сформулювати авторське бачення можливостей імплементації в Україні таких напрямів розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі: подальше впровадження засад і принципів концепції “людиноцентризму” та формування власних культурних традицій у сфері державної служби; реформування оплати праці державних службовців та розробка системи дієвих мотиваційних механізмів стимулювання працівників (матеріальних та нематеріальних); зміна підходів у питаннях підвищення кваліфікації державних службовців; підвищення результативності й

ефективності функціонування спеціальних органів з протидії корупції; заохочення особистого прикладу бездоганної поведінки на найвищому рівні; подальше впровадження та розвиток електронного урядування та ін.

На завершення аналізу зарубіжного прогресивного досвіду розвитку систем HRM на державній службі розглянемо досвід Японії, де “ефективність державного апарату досягнута за рахунок створення елітарної державної служби, а саме залучення кращих талановитих випускників центральних вищих навчальних закладів. При цьому діюча Конституція Японії закріпила статус державних службовців як “слуг усього суспільства, а не будь-якої однієї його частини” (ст. 15)” [201], а Закон Японії “Про державних службовців» 1947 року визначає, що чиновник повинен працювати лише заради суспільного інтересу та присвячувати йому всі сили і думки. Контроль за дотриманням цього Закону покладено на Раду у справах персоналу при Кабінеті Міністрів” [58].

Система державної служби Японії складається з 5 взаємообумовлених підсистем: 1) система довічного найму; 2) система кадрової ротації; 3) система репутацій; 4) система навчання на робочому місці; 5) система оплати праці.

Призначення на службу здійснюється за результатами конкурсних іспитів, покликаних виявити особисті заслуги кандидата, його професійну підготовку та ділові якості. До складання іспитів допускаються тільки японські піддані. Через конкурсні іспити відбувається і підвищення по посаді [122].

В Японії з метою забезпечення ефективності функціонування державної служби інституції фокусуються на забезпеченні її персоналу усім необхідним, підтримуванні високої моралі в колективі, стимулюванні ентузіазму і творчого потенціалу кожного співробітника, реалізуючи тим самим стратегію “радість роботи”. Хоча, традиційно в Японії вважається, що потенціал не є особливою здатністю, якою наділені тільки одиниці. Коли кожен співробітник високо мотивований і використовує свій потенціал, це створює сприятливий клімат і підіймає життєвий тонус всередині інституції [25]. Тобто японська модель розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі передбачає, що персонал: функціонує найбільш ефективно в групах, зачіпаючи

емоційний потенціал; здатний до розвитку та змін; має бажання працювати на благо інституції.

При цьому державна служба в Японії базується на двох показниках: мінімальна вартість і максимальна ефективність. Показник мінімальної вартості досягається в результаті суворого обмеження числа адміністративних органів, включаючи і міністрів (близько десяти), а також чисельності персоналу кожного державного органу.

Принцип довічного найму забезпечує зацікавленість у цілеспрямованій та результативній праці службовців, чого бракує вітчизняній моделі. Система кадрової ротації полягає у переміщенні працівників по горизонталі через кожні 2–3 роки виконання функцій на певному робочому місці. Як правило, після декількох (двох-трьох) переміщень по горизонталі відбувається ротація по вертикалі, тобто підвищення на посаді, переведення на більш високооплачувану службу.

Разом із цим японське законодавство допускає істотне обмеження трудових прав державних службовців. Зокрема, на низку категорій не поширюються правила про умови праці. Повністю заборонені страйки державних службовців. Вступ у політичні партії не заборонено, але чиновники не можуть балотуватися на виборні державні посади та виступати як політичні консультанти [58].

Отже, узагальнюючи особливості розвитку систем HRM на державній службі в розвинутих країнах світу, відзначимо деякі напрями адаптації та можливості імплементації зарубіжного досвіду у цій сфері до реалій вітчизняної державної служби. Серед них:

- створення умов для підвищення престижності та елітарності державної служби в суспільстві;
- впровадження засад і принципів концепції “людиноцентризму” та формування власних культурних традицій у сфері державної служби;
- утвердження репутації державного службовці та закріплення норм професійної етики на державній службі;



- спрямованість підготовки державних службовців на практичні навички у сфері державного управління;
- наявність тренінгової системи навчання;
- розвинута система мотивацій та соціального захисту державних службовців;
- реалізація моделі HRM з акцентом, в основному, на розвиток лідерства та управління талантами;
- розвиток інституту наставництва (менторства) та інституту кадрового резерву;
- пріоритетність розвитку внутрішнього світу людини на ціннісній основі;
- підвищення результативності й ефективності функціонування спеціальних органів з протидії корупції; та ін.

Таким чином, прогресивний зарубіжний досвід розвитку систем HRM на державній службі може бути корисним для України, особливо під час реформування цього важливого інституту держави (у т.ч. й у повоєнний період), адже це складний, довготривалий, багатоетапний процес, успішність якого залежить від використання вже існуючих механізмів, що виявили ефективність та якість протягом багатьох десятиліть в інших розвинених країнах світу.

### **3.2. Управління талантами як інноваційний напрямок розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі**

Беззаперечно, на сьогодні талант є дефіцитним високоефективним ресурсом, а наявність і розвиток такого ресурсу виступає важливою конкурентною перевагою будь-якої організації, незалежно від форм власності.

Талант, насамперед, сприймається як цінний актив, який необхідно поставити в необхідний час на необхідну позицію. Така тенденція корелюється з сучасним підходом в HRM “людина до людини”, що передбачає, що будь-який працівник – талант, та саме розвиток особистісної та командної

ефективності у виконанні певних задач, метою яких є збільшення ефективності та результативності усієї організації, і називаються у корпоративному середовищі – талантами [69].

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що базові концептуальні засади функціонування системи управління талантами досить ґрунтовно досліджені та викладені в наукових працях зарубіжних науковців та відомих управлінців-практиків, таких як: М. Армстронг, Е. Грем, П. Друкер, Е. Майклз, А. Робертсон, М. Сюрте, Д. Уоткінс, Х. Хелдфін-Джонс, А. Робертсон та ін. З огляду на це, вважаємо, що систему управління талантами загалом доцільно розглядати, насамперед, у контексті досвіду провідних міжнародних практик [218].

Зауважимо, що “Талант менеджмент” (Talent Management) як професійний термін у сфері управління людськими ресурсами (HRM) набув популярності у 90-х роках ХХ ст., коли високотехнологічні компанії почали вести “війну за таланти”. Саме в цей час Ed Michaels (директор McKinsey & Company) спільно з Helen Handfield-Jones і Beth Axelrod запропонували термін “війна за таланти” [269]. Доцільність започаткування “війни за таланти” обумовлювалася такими основними факторами, як: перехід від індустріального устрою до інформаційного; активізація попиту на висококваліфікованих управлінців і співробітників; зростання схильності людей змінювати місце праці.

У широкому сенсі “управління талантами” більшістю науковців і HR-керівників-практиків сприймається як управління сукупністю HR-процесів, що дозволяють задовольнити потребу компанії в ефективних співробітниках і підтримувати її в такому стані. Так, М. Армстронг зазначає, що “управління талантами – це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, яких вона потребує зараз і в майбутньому. Мета управління талантами – забезпечити приплив талантів, оскільки вони є основним ресурсом організації” [8].

У розвинутих країнах світу управління талантами, лідерами та їх мотивація виступає один із основних і пріоритетних напрямів роботи у сфері HRM. Аналогічної думки дотримуються й експерти Бостонської консалтингової групи, які в щорічному звіті “Creating People Advantage” зазначають, що “управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою й культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників” [254].

Таланти, за теорією креативного класу Р. Флоріди, є головною складовою моделі “Трьох Т” (талант, толерантність, технології), можуть об’єднуватися в межах певних територіальних одиниць і функціонувати у формі креативних кластерів, які вважаються потужними економічними важелями розвитку територій і впливають на їхнє економічне зростання [260].

Відзначимо, що лідерські позиції у світовому рейтингу талантів (IMD World Talent Ranking)<sup>4</sup> протягом тривалого періоду (з 2005 року, крім 2006 року) дотепер незмінно утримує Швейцарія, яка є найсильнішою країною також за критерієм “Привабливість”, а у 2020-2021 роках ще й за критерієм “Інвестиції в розвиток” (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Перша десятка країн у World Talent Ranking – 2021\*

Рейтинг	Сума балів за рейтингом	Країна	Рейтингова позиція за критеріями		
			Інвестиції у розвиток	Привабливість	Готовність
1	100,00	Швейцарія	1	1	3
2	90,611	Швеція	7	3	4
3	88,314	Люксембург	2	2	23
4	87,646	Норвегія	5	3	12
5	86,455	Данія	3	18	8
6	85,356	Австрія	6	8	14
7	84,241	Ісландія	4	10	17
8	83,133	Фінляндія	10	11	5
9	82,527	Нідерланди	17	5	7
10	81,768	Німеччина	11	9	10

\*Джерело: [84; 280]

<sup>4</sup> Щорічний рейтинг IMD World Talent Ranking складається IMD World Competitiveness Center з 2013 року. Для цього здійснюється оцінювання конкурентоспроможності талантів різних країн світу (у 2021 році – 64 країни) за 32 критеріями, з яких 15 базуються на статистичних світових і національних показниках, а 17 ґрунтуються на емпіричних даних – масштабних опитуваннях, організованих IMD World Competitiveness Center [280].

Сильними сторонами конкурентоспроможності Швейцарії є розвинута інфраструктура та ефективність державного менеджменту. Слідом за Швейцарією незмінно лідирує Данія, яка до 2020 року займала другу позицію в рейтингу, а в 2021 році опустилась до п'ятої сходинки [280].

Загалом у міжнародному рейтингу талантів – 2021 серед 64 країн світу в першу десятку також ввійшли ще Швеція, Люксембург, Норвегія, Австрія, Ісландія, Фінляндія, Нідерланди та Німеччина (див. табл. 3.1). США посіли 14 позицію, Канада – 15, Велика Британія – 21.

Вважається, що у світовій практиці засновниками систем управління талантами на державній службі є США і Сінгапур. В основі державної політики цих країн лежить поняття лідерства, таланту і меритократії, метою якого є відбір, “вирощування” потенційних лідерів. Широко практикується пошук талантів серед школярів, яким видаються урядові гранти в спеціальних навчальних закладах; згодом процес їх роботи на державній службі оцінюється діяльність по системі оцінки потенціалу, разом з тим їх матеріально мотивують, що є дуже важливим аспектом для будь-якого працівника [69].

При цьому в США до управління талантами використовується більше ексклюзивний підхід, оскільки талант розглядається як винятковий (ексклюзивний) природний дар, яким володіє лише обмежена кількість людей. З огляду на це, основна увага при управлінні талантами на державній службі США приділяється різноманітним практикам залучення і відбору талантів, так як має місце переконання, що талант є вродженим і його практично неможливо розвинути. У свою чергу, управління талантами на державній службі в Сінгапурі засноване, в основному, на інклюзивному підході (досить широко застосовуються такі інструменти, як пошук, залучення і відбір талантів) із застосуванням ряду інклюзивних практик та інструментів (практики розвитку талантів та ін.), спрямованих більш на забезпечення спадкоємності посад державної служби.

На сьогодні більшість країн ЄС на державній службі також розпочали делегування, децентралізацію та індивідуалізацію функціональних обов'язків у системі управління талантами. При цьому Європейська модель компетентності

державних службовців включає такі складові [27]: системне управління (бачення майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві); вирішення проблем (аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень); оперативна ефективність (ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися); трудові характеристики (ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати); особисті якості (енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись); управління з урахуванням середовища (усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки).

Важливо акцентувати увагу на тому, що управління талантами на державній службі в країнах ЄС формуються в руслі розбудови етичної інфраструктури, яка врегульовується Модельним кодексом поведінки державних службовців країн Ради Європи. Разом із тим даний кодекс рекомендує урядам держав-учасниць заохочувати відповідно до національного законодавства та принципів державного управління прийняття національних кодексів поведінки державних службовців [248].

При цьому, за даними [253], довоєнна Україна серед країн світу за індексами конкурентоспроможності талантів і національної економіки з 2014 року демонструвала повільне, проте все ж-таки просування вгору у рейтингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Україна у World Talent Ranking\*

Критерії	Рейтингова позиція за роками							
	2014/ 60 країн	2015/ 61 країна	2016/ 61 країна	2017/ 63 країни	2018/ 63 країни	2019/ 63 країни	2020/ 63 країни	2021/ 64 країни
Інвестиції у розвиток	10	16	16	35	22	18	26	26
Привабливість	51	58	59	62	61	60	60	63
Готовність	53	56	59	60	56	51	49	44
Загальний міжнародний рейтинг талантів	33	46	49	59	48	44	42	46
Загальний індекс конкурентоспроможності економіки	49	60	59	60	59	54	55	54

\*Джерело: [265; 280]

Однак, все рівно дана ситуація чітко віддзеркалює пасивну роль держави та бізнесу у формуванні сприятливого клімату всередині країни для розвитку талантів. Україна і надалі (насамперед, в умовах воєнного стану) залишається непривабливою для талановитих людей у плані професійної реалізації та зростання. Проте нерозтрачений інтелектуальний потенціал України, спроможний продукувати глобальні знання, залишається головним чинником її технологічного розвитку (у т.ч. й повоєнного).

Практика сьогодення засвідчує, що державні органи також починають впроваджувати підходи до управління талантами, які успішно зарекомендували себе в бізнес-середовищі, адаптуючи їх під сучасні реалії та потреби державної служби. Це пояснюється, насамперед тим, що визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування людиноцентричного підходу до розробки сучасної державно-управлінської парадигми. З іншого боку, сучасні суспільні виклики та загрози сформували для всієї сфери державного управління в Україні запит на переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошук і закріплення інноваційних HR-практик (у т.ч. й цифрових), які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації (у т.ч. й в умовах невизначеності).

Водночас про необхідність і доцільність “... створення системи управління талантами на державній службі” було офіційно заявлено керівництвом НАДС у процесі обговорення “Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року”, а саме сучасне структуроване управління талантами має закрити “прогалину, де агентство презентувало своє бачення пріоритетів і проблем реформування” [124].

На думку Д. Дзвінчука, “не дивлячись на відсутність у розділі “Професійна публічна служба та управління персоналом” документу “Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки” таких термінів як “управління талантами”, всі необхідні для такого управління елементи є передбаченими. Це повинно сприяти зустрічному руху, з одного боку, системи

публічного управління і адміністрування до усвідомлення важливості, цінності й ефективності реального, а не декларативного добору, розвитку, приваблення і утримання талантів, а з іншого – потенційними кандидатами для роботи в системі – свідомими і зрілими людськими ресурсами – до усвідомлення і обізнаності з рівнем умов, вимог і відповідальності державної служби” [51].

На сьогодні загалом ми стаємо свідками того, що глобальний світовий ландшафт працевлаштування та способу життя стрімко змінюється, а разом із цим змінюється і структура попиту на нові індивідуальні та колективні компетентності працівників (у тому числі й у сфері державної служби). У так званому “новому світі” вже не актуальними стають підходи до HRM, що були популярними для минулої епохи. Сучасна епоха тотальної діджиталізації та збільшення мобільності працівників поступово нівелює кордони між фрілансерами, аутсорсерами і аутстаффером. Тобто глобалізація стимулює вільне переміщення робочої сили і капіталу в місця з більш сприятливими умовами та зумовлює нові способи взаємодії, а “війна за таланти” набуває міжнаціонального масштабу.

Отже, управління талантами – це стратегічний цілісний підхід до планування, HR-менеджменту, досягнення організаційної ефективності. Відповідно сучасне структуроване управління талантами має закрити “прогалину” між існуючим людським капіталом організації та тим, який їй буде необхідний для забезпечення успішної діяльності в майбутньому. Прогресивна зарубіжна практика засвідчує, що успішні компанії мають прогностичні моделі не менше, ніж на п’ять років щодо планування потреби у своїх талантах у розрізі бізнес-одиниць, компетенцій і географічного розташування. Це дає можливість їм управляти талантами про активно [254].

Карен О’Леонард виділяє найбільш загальні практики у сфері управління талантами, серед яких: стратегічне планування талантів; пошук і найм; управління ефективністю; планування спадкоємності; розвиток лідерства; управління компетенціями; навчання й розвиток; оплата праці й компенсації; системи управління персоналом і показники. На думку науковця, всі ці

практики формують найбільш загальну модель управління організаційними талантами і можуть використовуватися як разом, так і окремо [273].

У свою чергу, вітчизняні науковці акцентують увагу на динамічності процесу управління талантами та узагальнюють у його складі низку етапів:

1) ідентифікація та залучення талантів (визначаються компетентнісні характеристики необхідних для організації талановитих працівників, формується перелік основних джерел пошуку талантів, обираються найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо);

2) розвиток талантів (формуються власні системи “вирощування” управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством);

3) утримання талантів (відбувається пошук інноваційних і креативних форм, методів менеджменту та мотивації для роботи);

4) відстеження та оцінка ефективності управління талантами (передбачає формування основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадження дієвих методів оцінювання талантів) [118].

Сутність управління талантами на державній службі полягає у виявленні та пошуку талановитих людей, застосування їх талантів у діяльності державного органу. Такий підхід дозволяє позиціонувати управління талантами в державному органі як стратегію “від людини / особистості”, що передбачає орієнтацію не на позицію, а на людей з їх можливостями. Таким чином, спочатку виявляється, у чому працівник талановитий, і після вибирається спосіб максимально оптимального його використання на державній службі.

Загалом в управлінській теорії прийнято визначати рівень талановитості співробітника, в залежності від обсягу оволодіння ним “м’якими” та “жорсткими” навичками. Талановиті співробітники, безумовно, повинні мати високий потенціал, вміти легко орієнтуватись в оперативних процесах та відмінно знати технологію роботи. Проте, на сьогодні, така категорізація лише обмежує можливості організації розвитку талановитих працівників. Все більше дослідників пропонують використовувати чотирьохмірну модель компетентностей працівників, до якої включені:



- контекстні навички (вузькоспеціалізовані) – це навички, які розвиваються та застосовуються у вузькому контексті;
- кроссконтекстні навички – навички, які можуть бути застосовані у більш широких сферах соціальної та особистісної діяльності;
- мета навички “модальності інтелекту” – це передусім різні режими управління об’єктами у власному розумі чи фізичному світі;
- екзисценціональні навички – навички, які знаходяться на найглибшому рівні, які можуть бути універсально застосовані на протязі всього життя у різних життєвих контекстах [109].

Первинний аналіз системи HRM в органах державної влади дає змогу констатувати, що в Україні до цього часу відсутня дієва система управління талантами. Хоча до введення воєнного стану Україні спостерігаються певні тенденції до осучаснення вітчизняного законодавства з питань управління персоналом на державній службі. Так, Закон України “Про державну службу” №889-VIII від 10.12.2015 [161] окреслив значні новели у процесі проходження державної служби, зробивши її більш проєвропейською. Наприклад, оновлення конкурсної процедури на зайняття вакантних посад державної служби є важливим досягненням України на шляху до забезпечення залучення талановитих працівників на державну службу. Проте, сама процедура проведення конкурсу (до її тимчасово призупинення в умовах воєнного стану) залишалася недосконалою і мала низку недоліків, серед яких: високий рівень суб’єктивізму під час добору кандидатів на посади державної служби, відсутність методології визначення моделей компетенції для державних службовців, відсутність вимог до професійного складу конкурсних комісій та відсутність системи навчань їх членів, низький рівень включення до них високопрофесійних HR менеджерів та ін.

В умовах воєнного стану взагалі призначення на такі посади здійснюється шляхом лише проведення співбесіди з визначеними суб’єктом призначення або керівником державної служби у державному органі посадовими особами. Тобто вся відповідальність та повноваження щодо прийняття рішення покладається на

одну особу. Наявна ситуація повністю паралізує можливість об'єктивного добору талановитих працівників на державну службу.

Процес добору потенційно талановитих кандидатів із зовнішніх джерел ускладнюється й відсутністю законодавчо врегульованої процедури активного рекрутингу (наприклад, Executive search, Headhunting, скринінг) на вакантні посади державної служби. У зв'язку з тим, що, наприклад, активне вивчення резюме кандидатів представником служби управління персоналом державного органу, пропонування роботи конкретному кандидату, супроводження його під час проходження конкурсних процедур за сукупність ознак може бути розцінене як вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення.

Ще одним суттєвим недоліком є низький рівень привабливості державної служби для потенційних кандидатів. Адже сьогодні державна служба не може запропонувати, ані конкурентоспроможний рівень заробітної плати чи соціальний пакет, ані гнучкий графік роботи, ані, як правило, баланс між приватним життям та роботою, що, з огляду на теорію поколінь, є одним з визначальних факторів для пошуку роботи кандидатів покоління меленіалів, які до 2025 року будуть представляти більшу частину кандидатів на ринку праці.

Багато питань виникає також до механізмів оцінки наявних корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця, які необхідні для ефективного виконання службових повноважень. Так, наприклад, із Форми посадової інструкції державного службовця категорії “Б” та “В”, затвердженої Порядком розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій “Б” та “В” (Наказ НАДС від 11.09.2019 року № 172-19 (далі – Порядок), виключено вимоги до компетентностей державних службовцем. Проте, попередня редакція НПА це передбачала. Ми погоджуємося з позицією А. Кашлакової [69], яка стверджує, що така ситуація значно гальмує швидкість ідентифікації талантів, обмежує можливості вчасного створення ексклюзивної траєкторії підтримки такого співробітника, і в кінці кінців призводить до втрати “талановитого” державного службовця.

При цьому “відбір талановитого персоналу для системи публічного управління і адміністрування потрібно здійснювати не тільки за рівнем компетентності, а враховуватище й результати об’єктивного оцінювання схильності або здатності кожного кандидата до використання множинного (конвергентно-дивергентнолатерального) мислення, орієнтованого на вимоги і потреби сучасного інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки” [51].

Пандемія та війна в Україні ще більше “оголили” проблему розвитку і збереження/накопичення унікальних знань та компетентностей для організацій, а тим більше для державних органів. Відповідно з метою забезпечення результативного та ефективного формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні (з одного боку, в умовах існування на ринку праці усіх чотирьох поколінь працівників одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану), на нашу думку, доцільно забезпечити практичну реалізацію таких заходів:

1) Забезпечити нормативне врегулювання даного питання шляхом розроблення та прийняття відповідного нормативно-правового акту (на кшталт, Постанови КМУ) “Про запровадження системи управління талантами на державній службі” та Методики визначення корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця. І це, насамперед, пояснюється тим, що:

а) сама дефініція “управління талантами” безпосередньо співвідносяться з “управлінням за компетентностями”. Компетентності в даному випадку сприймаються як знання, навички, досвід та особистісні якості. Таким чином, талановитий співробітник це сукупність високого потенціалу та продуктивності;

б) наразі весь корпоративний світ увійшов в цифрову реальність з новими поведінковими моделями. У результаті швидкість та якість прийняття рішень стала актуальною “управлінською валютою”, тому потреба в оптимізації бюджету, збереженні талантів стає дедалі актуальнішою [69].

2) Розробити інструменти оцінки привабливості державної служби для потенційно талановитих працівників, в результаті чого, запровадити систему конкурентних переваг органів державної влади на ринку праці. При цьому основний орієнтир держави повинен бути спрямований на підтримку людей, що має стати черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність. Відповідно всі заходи держави (фінансові та нефінансові), спрямовані на допомогу/мотивацію державним службовцям, є відображенням зрілості державної служби з точки зору соціальної відповідальності та надаватимуть стратегічну перевагу в майбутньому. Водночас особливу увагу доцільно приділити впровадженню у практику діяльності державної служби базових інструментів концепції well-being, що передбачає створення сприятливого середовища для досягнення задоволеності, яка дозволяє співробітнику процвітати та повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації.

3) Розвивати систему наставництва у державних органах та створити ефективну систему нематеріальної мотивації наставників за виконання функцій наставника. Наставництво – “навчальне партнерство між двома або більше особами, які мають бажання ділитися досвідом або розвивати спільний інтерес” [277]. Розглядається як спосіб підтримки працівника, а самі взаємовідносини наставника і його підопічного найточніше описуються формулою “учитель – учень”, тобто підопічний тут розглядається як особа, яка підпорядковується наставнику [252].

Інакше кажучи, наставництво – це специфічний індивідуальний інструмент навчання та розвитку державних службовців, який може принести користь державному органу. Як правило, наставництво, передбачає формування партнерства між досвідченим і обізнаним працівником (наставником) і менш досвідченим працівником (підопічним) для сприяння навчанню, зростанню та професійному розвитку. І, незважаючи на те, що одна сторона надає, а інша отримує знання та підтримку, обидві сторони розвиватимуться і отримають користь від процесу наставництва. Водночас, окрім взаємного обміну, наставництво має трансформаційний характер, що долає обмеження та надає

можливість талановитим парцівникам розкрити їхній справжній потенціал на державній службі.

Зауважимо, що в західній традиції розуміння наставника передають також такі поняття, як “супервайзор” (супервайзор – особа, яка здійснює контроль) та “едвайзор” (едвайзор – радник) [137, с. 177–178].

Водночас поряд із терміном “наставництво” часто використовують таке поняття як “менторство” (від грецьк. *men* – той, хто думає, *tor* – суфікс, означає належність до чоловічої статі) – взаємовідносини між індивідом, який шукає допомоги в орієнтуванні, та досвідченою в певній сфері людиною. Ментор ділиться своїм досвідом і знаннями, виступає авторитетним радником. Мету визначає опікуваний (або ментор у разі прохання підопічного допомоги). Досягнення цієї мети може призвести до нової, яка буде сприяти просуванню в кар’єрі [279]. Тобто в менторстві, на відміну від наставництва, передбачено “набуття мудрості” [279], при цьому ініціатива належить самому підопічному.

У свою чергу досить чітко розмежування понять “наставництво” , “менторство”, “тьюторство” та “коучинг” надано у праці Дж. Кенворті “Leadership Coaching: What’s Better Today? How to Grow and Learn into the Leader You Can Be” [267] (табл. 3.3).

В умовах сучасних суспільних викликів та загроз впровадження програм наставництва на державній службі в Україні має надзвичайно важливе значення. Адже Україна наразі проходить всі етапи в контексті інтеграції з ЄС, тому необхідність ефективного управління, інформованого вироблення й ухвалення управлінських рішень, формування професійного пулу талановитих працівників та компетентного лідерства ніколи не була для неї такою гострою. З огляду на це, програми наставництва виступають важливим інструментом зміцнення згаданих основ, забезпечуючи постійну передачу знань, інституційної пам’яті і досвіду від досвідчених керівників новому поколінню лідерів на державній службі. Однак у чинному Законі України “Про державну службу” [161] немає навіть згадки про менторство, хоча попередня редакція Закону [159] вміщувала трактування близького до нього поняття – “наставництва”: “навчання на

### Порівняльний аналіз інструментів неформального професійного навчання у сфері державної служби\*

Критерій	Наставництво	Менторство	Тьюторство	Коучинг
Фокус	Психологічний комфорт	Допомога у визначенні напряму розвитку та в оцінюванні різних можливостей	Отримання інструкцій та спрямування	Отримання структурованої підтримки, щоб знайти власний спосіб розв'язування питань
Контекст	Прийняття наявних конструктивних практик	Особистий розвиток для майбутньої кар'єри та життя	Організація чи команда	Робота індивіда
Кількість підопічних	1-3	1-3	1-8	10-15
Цінність від:	Досвіду та професіоналізму наставника	Досвіду, знань ментора та його готовності ділитися цими знаннями	Навчання індивідів	Навичок та мотивації коуча
Зміст	Ґрунтується на потребах підопічного	Ґрунтується на потребах підопічного	Ґрунтується на лідері	Ґрунтується на потребах робочого місця
Мета	Особистий комфорт	Інтенціональний озвиток та зростання	Колективна	Покращення продуктивності роботи
Прогрес	Залежить від складності завдань	Відбувається на основі попередньо визначеної мети	Часто нервномірний	Залежить від мотивації
Рівень відповідальності	Середній рівень	Високий рівень	Низький рівень	Від середнього до високого
Метод	Мислення та емоції	Спрямування та лідерство (серце, воля та розум)	Суспільство (серце та розум)	Питання та спроби (воля та розум)
Намір	Особистий комфорт на робочому місці	Досягнути розкриття потенціалу в кар'єрі та житті	Набути знань	Покращити продуктивність

\*Джерело: узагальнено автором на основі [201]

робочому місці, яке спрямоване на довготривале оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь та навичок новопризначеного державного службовця, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за таким державним службовцем наставник”.

На нашу думку, для державної служби України використання інструментів наставництва/менторства виглядає досить затребуваним, адже велика кількість

державних службовців в Україні (у 2023 році – 159 904 осіб) засвідчує необхідність їх застосування, як для новоприбулих на службу (щорічне оновлення лише у 2023 році складає близько 36 187 осіб (табл. 2.2, параграф 2.1), так і для тих, хто отримав підвищення або ж проходить підвищення кваліфікації. Звідси випливає ще одна проблема – необхідність адаптації до нових реалій державних службовців з безперервним стажем роботи понад 15 років, які втратили “свіжість погляду” на проблеми в сфері державного управління, вони втрачають можливість переходу до нових форм організації роботи, що вимагає принципової позиції і висловлення власної думки.

Запровадження програм наставництва в державних установах України відповідає багатьом нагальним потребам. В умовах швидких адміністративних перетворень наставництво відіграє роль стабілізуючої сили, яка запобігає втраті важливих знань під час таких перетворень. Це є надзвичайно важливим у нестабільному середовищі, яке постійно змінюється через війну — люди полишають організації, забираючи з собою критичні знання та найкращі практики. Такі програми підкреслюють прагнення країни розвивати кваліфіковану та обізнану робочу силу, здатну рухати Україну до майбутнього, яке буде характеризуватися ефективним управлінням, інноваціями та постійним зростанням [53].

Загалом завдання інституту наставництва мають формуватися лише на професійній основі і слугувати таким цілям: прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвитку здатності самостійно і якісно виконувати покладені на нього завдання на займаній посаді; адаптації до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в організації.

Ключові аспекти та переваги наставництва в організаційному середовищі узагальнені у табл. 3.4.

З урахуванням викладеного вище, вважаємо, що даний інститут може бути вдосконалений та гармонійно впроваджений в контексті системи управління талантами на державній службі в Україні за рахунок:

### Ключові переваги наставництва в організаційному середовищі\*

Перевага	Її коротка характеристика
1. Передача знань	Наставництво дає змогу передавати знання та досвід від досвідчених працівників до менш досвідчених. Наставники можуть ділитися своїми ідеями, навичками та досвідом, надаючи підопічним цінні поради та можливості для навчання. Після отримання знань від своїх наставників, підопічні більш впевнено та з більшою гнучкістю долатимуть складні ситуації. Така передача знань усуває розрив між поколіннями, є способом досягти успіху оминаючи етап спроб і помилок.
2. Розвиток навичок	Наставництво зосереджується на конкретних потребах підопічного, допомагаючи йому розвинути навички, необхідні для успішного виконання поточної ролі або підготовки до виконання майбутніх обов'язків. Наставник може визначати сфери для вдосконалення, запропонувати конструктивний зворотний зв'язок і надати ресурси для підвищення можливостей підопічного
3. Розвиток кар'єри	Наставник може направити розвиток кар'єри, допомагаючи підопічному встановлювати цілі, визначати потенційні кар'єрні шляхи та створювати стратегії розвитку. Наставники можуть поділитися своїм кар'єрним досвідом, дати поради щодо вирішення проблем і запропонувати можливості для створення мереж.
4. Збільшення залучення та утримання персоналу	Якщо працівники мають можливість звернутися до наставників, які інвестують час і зусилля в їхнє професійне зростання, вони часто почуваються більш залученими та цінними в організації. Це може призвести до підвищення рівня задоволеності роботою та кращих показників утримання персоналу.
5. Покращений нетворкінг	Наставники можуть залучити підопічних до своїх професійних нетворкінгів, розширюючи їхні зв'язки та можливості. Такі можливості можуть бути важливими для розвитку кар'єри, доступу до нових ресурсів і отримання різних думок.
6. Особиста та професійна підтримка	Відносини в межах наставництва часто виходять за межі питань, пов'язаних із роботою. Наставники можуть надавати емоційну підтримку, настанови та поради щодо організаційної культури. Заохочуючи та вислуховуючи, наставники дають своїм підопічним можливість ставити цілі та протистояти викликам. Це мотиваційне партнерство надає ціль та впевненість у собі, перетворюючи невизначеність у можливості, а невдачі — у сходинку на шляху до успіху.
7. Організаційне навчання	Наставництво сприяє розвитку культури навчання в організації. Організації можуть сприяти безперервному навчанню, заохочуючи обмін знаннями та досвідом і сприяючи інноваціям і зростанню.
8. Збереження організаційної пам'яті	З розвитком організацій існує нагальна потреба зберегти їхню колективну пам'ять і найкращі практики, які забезпечили їхній успіх. Наставництво вирішує цю проблему, поєднуючи минуле з сьогоденням і зберігаючи інституційні знання. Розвиваючи стосунки між досвідченими наставниками та мотивованими підопічними, організації можуть забезпечити безперервність застосування успішних стратегій, інноваційних підходів і неписаних правил, які сприяють ефективному виробленню й ухваленню рішень.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [53]



- розробки нормативно-правових актів, що регулюють впровадження інституту наставництва на державній службі в частині формування системи оцінки результатів адаптації та навчання державних службовців;

- культивування потреби у неперервному навчанні державних службовців, що допоможе традиційне підвищення кваліфікації із навантаження перетворити в життєву необхідність;

- надання відповідних гарантій і допомоги для наставника (підвищення в посаді, преміювання, тощо);

- застосування заходів відповідальності як для наставника, так і для новопризначеного працівника в формі сумлінного виконання заданого плану і уявлення очікуваних результатів діяльності;

- використання тренінгової, коучингової та тьюторської форм навчання та самонавчання, яке має увійти в щоденну практику функціонування ВШПУ та інших вищих навчальних закладів, центрів підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців;

- навчання на робочому місці за рахунок використання внутрішніх тренерів (у т. ч. й викладання на робочому місці для своїх колег);

- створення на базі НАДС/ВШПУ сучасного Центру менторства й самореалізації, який би опікувався організаційними та методичними аспектами розвитку державних службовців та ін.

4) Сформуванню систему стратегічного планування для підготовки до майбутнього та подолання нестачі талановитих працівників, які оперативно та ефективно вирішуватимуть конкретні задачі. Вирішення цього завдання передбачає, насамперед, запровадження умов планування спадкоємності керівних посад державної служби шляхом відновлення та модернізації кадрового резерву.

Зауважимо, що в державно-управлінській практиці часто між управлінням талантами і створенням кадрового резерву ставлять знак рівності. Проте, ми солідарні з думкою Н. Обушної та Т. Василевської, які чітко обґрунтовують відмінності в сутності цих понять. Зокрема, вони звертають

увагу на те, що “створення кадрового резерву можна назвати управлінням заміщеннями. Тобто кадровий резерв в класичному сенсі – це управління посадами, він покликаний вирішувати конкретні завдання заповнення дефіцитних позицій в державному органі. Управління ж талантами – це управління людиною, за якого важливо виділити найяскравіших співробітників в організації, а потім знайти правильне застосування їхнім здібностям” [118].

На наше переконання, для вітчизняної державної служби питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву на посади державної служби (потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації) набуває важливого значення.

Нагадаємо, що в Україні до 2016 року проблематика формування кадрового резерву на державній службі врегульовувалася Законом України “Про державну службу” 1993 р. [159], а також реалізовувалося розроблене на підставі цього закону Положення про формування кадрового резерву для державної служби, що визначало основи формування й організації роботи з кадровим резервом. Згідно вимог чинного на той час Закону України [159], кадровий резерв формувався зі спеціалістів місцевого й регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також із випускників навчальних закладів відповідного профілю та державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування й отримали рекомендації для просування на більш високі посади. Проте, прийнятим 10.12.2015 року новим Законом України “Про державну службу” [161] такий важливий інститут як кадровий резерв було ліквідовано.

У липні 202 року було здійснено про невдалу спробу повернути кадровий резерв на державній службі, шляхом прийняття за основу Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо кандидатського резерву” (законопроект № 3491). Проте, ВРУ відхилила цей законопроект.

Отже, на сьогодні питання відновлення діяльності повноцінного інституту кадрового резерву на державній службі залишається відкритим. Разом із цим з травня 2023 року існує можливість долучитися до Кадрового

резерву для проходження державної служби на деокупованих територіях України та, в подальшому, мати можливість стати державним службовцем. Порядок реалізації даної ініціативи знайшов своє відображення в Постанові КМУ від 23.05.2023 року № 524 “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України” [177].

Згаданий вище проєкт щодо формування кадрового резерву на деокупованих територіях України реалізується з метою “забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується в електронній формі. Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи є НАДС” [177].

На сьогодні, окрім Мінреінтеграції та НАДС, проєкт координує й Вища школа державного управління, яка разом із НАДС опрацьовує анкети та формує перелік осіб, які відповідають критеріям на заміщення посад у відповідних органах.

5) Імплементувати найбільш перспективні технології управління знаннями з використанням відповідної архітектури пошуку знань. Як відомо, сучасне соціальне замовлення суспільства по відношенню до державних службовців формується через призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін, та безперервно навчатись (Lifelong Learning). Саме тому з метою розвитку талантів та здібностей співробітників державні органи у свої системи HR-менеджменту наразі впроваджують найбільш прогресивні HR-технології управління знаннями.

Адже, як зауважує В. Приймак, “неможливо управляти інтелектуальним капіталом організації, якщо до нього немає швидкого і легкого доступу” [144].

б) Забезпечити безпекову складову діяльності державних службовців. Через широкомасштабне військове вторгнення РФ в Україну та воєнний стан, в якому зараз перебуває наша держава, критично важливими і для країни загалом, і для державної служби в тому числі є питання забезпечення безпекової складової, а саме: збереження та розвиток/відтворення людського капіталу, зокрема його якісного рівня, внаслідок фізичної втрати власного кадрового та інтелектуального ресурсу через загибель державних службовців від військових дій, виїзду значної частки за кордон і зростання внутрішніх міграційних потоків вимушених переселенців в інші регіони країни. Тому завдання вивчення цієї ситуації та визначення першочергових заходів з її стабілізації виступають на сьогодні основним наративом у сфері розробки кадрової політики на державній службі в Україні.

Резюмуючи вищевикладене, можемо констатувати, що запорукою успіху діяльності будь-якого державного органу є саме “пул” його професійних / талановитих співробітників. Відповідно управління талантами на державній службі – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності HR-менеджменту. Він передбачає кардинальну зміну “установки” по відношенню до персоналу, а саме перехід від ідеології рівності до ідеї диференціації.

При цьому талановиті державні службовці, з одного боку, є надважливим активом для успішного функціонування державної служби в Україні, а, з іншого, вони також є тим унікальним ресурсом, який досить складно формувати та утримати, так як необхідно постійно зацікавлювати, мотивувати та забезпечувати їх розвиток. Проте, враховуючи, що основою розвитку людського капіталу на державній службі в розвинутих країнах світу, як правило, виступає стратегія управління талантами, то питання формування системи управління талантами на державній службі в Україні з урахуванням прогресивних інноваційних світових HR-практик у цій сфері набувають надзвичайної науково-практичної значимості.

### **3.3. Модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні**

Проведене дослідження засвідчує, що реалізація завдання щодо успішного створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої до змін державної служби в Україні, яка здатна виробляти та здійснювати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики, потребує формування відповідної моделі Комплексного механізму розвитку управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. При цьому за основу для розробки такого Комплексного механізму використаємо інституціональний та системний підходи.

Головне призначення інституціонального підходу, використаного в процесі дослідження такого феномену як HRM на державній службі в Україні, полягає не просто в аналізі, а в системному розгляді сукупностей його інституціональних елементів і зв'язків між ними, які загалом розглядають державну службу як важливий суспільний інститут. Відповідно досягнути, збалансувати й уточнити особливості Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні допоможе також і системний підхід.

Для початку нагадаємо, що, на думку науковців, сам термін “механізм” найбільш ймовірно запозичено із сфери техніки. Однак, не зважаючи на певну плутанину у визначенні цього поняття (система, ланки, елементи), можна зрозуміти, що механізм – це деяка система, що визначає порядок певного виду діяльності [196]. Тобто – це певна система, що включає взаємодіючі між собою елементи під час її функціонування для досягнення даною системою визначених цілей.

Як зауважує О. Сизоненко, поняття “механізм” вживається у переносному значенні та означає “внутрішню будову, систему чого-небудь” [203, с. 988], або сукупність умов, норм, правил та інструментів, реалізація яких допоможе забезпечити досягнення соціально-економічною системою заданих параметрів

її функціонування або розвитку, а "механізм управління наразі є досить складною управлінською категорією.

Водночас, Л. Приходченко зазначає, що механізм державного управління "є складовою державно-управлінської системи, яка забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності суб'єкта управління. Відтак механізм управління може бути сформований тільки в межах загальної системи управління, декомпозиція якої забезпечує адресність і цільовий характер його дії" [146].

Близькою нам є позиція професора В. Бакуменка, який "механізми державного управління" визначає як практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будьяку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. При цьому, автор вважає, що механізм державного управління містить цілі, рішення, впливи, дії, результати [49].

Крім того, науковці [49] зазначають, що досягнення цілей державного управління потребує забезпечення ресурсами (фінансовими, кадровими, матеріальнотехнічними, інформаційними) і нормативно-правовим регулюванням (закони і підзаконні акти). Тому вважають автори, можна говорити про фінансову, кадрову, матеріально-технічну, інформаційну та нормативно-правову складову державних механізмів. До цього переліку автори додають організаційну складову, що спрямована на упорядкування форми державного управління, виходячи з максимально можливої відповідності змісту управління його цілям, функціям і завданням [49].

Є багато трактувань категорії "механізм державного управління" – від найбільш загальних до дуже детальних, що свідчить про те, що, по-перше, механізм державного управління має безліч складових, а по-друге, що існує багато видів механізмів державного управління, які тісно взаємопов'язані. Тобто всі види механізмів діють у комплексі. Тому деякі вчені говорять про існування комплексного механізму державного управління. Фактично енциклопедичного визначення поняття "комплексний механізм державного

управління” на сьогодні не існує. Про комплексність механізмів державного управління побіжно згадано в “Енциклопедії державного управління”, де зазначено, що “залежно від засобів, які використовуються у конкретних механізмах державного управління, вони можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними та правовими, а також комплексними відповідно до основних сфер суспільної діяльності” [57]. У словнику-довіднику з державного управління комплексний механізм державного управління визначено як “систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління” [49].

У нашому дослідженні Комплексний механізм розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (надалі – Комплексний механізм) представлено саме як авторську наукову концепцію, що відображає систему науково обґрунтованих поглядів щодо інноваційних змін на державній службі у сфері розвитку HRM, які необхідно здійснити для побудови дієвого інституту державної служби в Україні та набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі. Відповідно Комплексний механізм розроблено з використанням головних результатів дисертаційного дослідження, що, у свою чергу, має допомогти сформулювати відповідні практичні рекомендації щодо перспектив розвитку системи HRM на державній службі в Україні з урахуванням нагальної необхідності якнайскорішої адаптації вітчизняного інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом.

При цьому Комплексний механізм має бути вибудований так, щоб його функціонування забезпечувало зміцнення цілісності модернізованої державної служби, сприяло виконанню його головних функцій, а також не суперечило б логіці прийняття й реалізації управлінських рішень та забезпечувало реалізацію інтересів об’єктів та суб’єктів у сфері HRM на державній службі.

Комплексний механізм розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні – це структурно-цілісна система

взаємопов'язаних елементів, представлена спектром завдань, функцій, принципів, а також методів, інструментів та технологій управління з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Зокрема, Комплексний механізм охоплює систему HRM на державній службі, яку визначено (див. параграф 1.3) як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня.

З огляду на це, зауважимо, що сформована модель Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні представлена такими визначальними компонентами, як (рис. 3.1):

- 1) мета, цілі, функції, що визначаються з урахуванням засад ідеології людиноцентризму;
- 2) система принципів формування ефективної політики управління людськими ресурсами на державній службі;
- 3) суб'єктно-об'єктний склад з урахуванням цільової активізації процесів модернізації у сфері державної служби та особливостей воєнного стану;
- 4) методи, інструменти та технології управління людськими ресурсами на державній службі з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні.

Розглянемо запропоновану модель Комплексного механізму більш детально.





Рис. 3.1. Модель Комплексного механізму управління людськими ресурсами на державній службі в Україні

[власна розробка автора]

На нашу думку, саме правильно визначена мета (очікуваний кінцевий результат) виступає тим системоутворюючим фактором, що зумовлює головну властивість будь-якого комплексного механізму – загальну спрямованість і логіку. Звідси метою Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні є модернізація державної служби загалом та формування умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновлення їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня в тому числі. І цей зв'язок є очевидним, адже в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року зазначено, що успіх реформи державної служби значною мірою залежить від якості HRM в державних органах [50].

При цьому також важливо артикулювати, що уявлення про формування та розвиток дієвої системи HRM на вітчизняній державній службі на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох розвинутих країнах світу, “виступають основною концептуальною базою, що надасть поштовх до практичного впровадження механізмів модернізації та подальшого дієвого розвитку систем HRM на державній службі в умовах проведення повоєнних реформ у сфері державного управління в Україні” [130].

Рмазом із цим, ми також підтримуємо думку Д. Дзвінчука, що “відбір талановитого персоналу для системи публічного управління і адміністрування потрібно здійснювати не тільки за рівнем компетентності, а враховувати ще й результати об'єктивного оцінювання схильності або здатності кожного кандидата до використання множинного (конвергентно-дивергентно-латерального) мислення, орієнтованого на вимоги і потреби сучасного інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки” [51].

У продовження обґрунтування моделі Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні відзначимо, що сутність системи управління полягає в цілепокладанні, оскільки ціль визначає зміст і напрям переходу об'єкта управління за межі реальності, у перспективне майбутнє, що потребує логічного просування від більш загального, абстрактного пе

редбачення до конкретного прогнозування. Цілі як продукт свідомості, суб'єктивне відображення об'єктивного, надають системі державного управління об'єктивно зумовленого, обґрунтованого та раціонального характеру, що досягається їх узгодженістю, субординацією та адекватністю потребам, інтересам населення окремих територій та держави загалом. Оскільки вибір цілей насамперед є баченням перспективи розвитку як основи всієї діяльності органів публічної влади, тобто вибір пріоритетів, які фактично визначають на певний період для подальшого спрямування діяльності за умови використання наявних ресурсів. Тому цільовий компонент є первинним елементом структури механізму державного управління, призначення якого полягає в достатній конкретизації загальної мети управління [145, с. 25].

Здійснені нами наукові пошуки у колі даної проблеми дозволили виокремити ряд найбільш важливих цілей досліджуваного Комплексного механізму, досягнення яких має забезпечити реалізацію вищезначеної мети. Серед таких цілей, на наше переконання, найбільш значущими є:

- наближення українського законодавства у сфері державної служби та управління людськими ресурсами до стандартів ЄС у відповідності до задекларованих цілей асоціації з ЄС;

- створення системи стратегічного планування (у т.ч. й інституту кадрового резерву) для підготовки до майбутнього та подолання нестачі талановитих працівників на державній службі;

- оновлення/удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі;

- забезпечення лідерства та розвиток системи наставництва у сфері державної служби;

- формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій;

- підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення державних службовців;

- забезпечення доброчесності державних службовців;

– імплементація у сфері державної служби найбільш перспективних технологій управління знаннями з використанням відповідної архітектури пошуку знань;

– розвиток та впровадження функціоналу HRMS на державній службі;

– розробка та впровадження у перспективі комплексного IT-продукту на кшталт “Цифрова публічна служба” та подальший розвиток функціоналу HRMS на державній службі;

– підвищення престижності державної служби та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики на державній службі;

– сприяння адаптивності державних службовців до кризових ситуацій (умов невизначеності) та забезпечення безпекової складової діяльності державних службовців та ін.

Вищезазначені особливості Комплексного механізму дозволяють окреслити його функціональне призначення. Як відомо, функції будь-якого механізму державного управління є основою для формування керуючої системи та взаємодії її компонентів, а також виначають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях і етапах управління, оскільки без знання, визначити резерви і можливості такої діяльності, та оцінити її ефективність неможливо. Функції механізму державного управління реалізуються шляхом застосування відповідних методів, важелів, інструментів та політики управління [203, с. 988]. Зазначимо, що в управлінському процесі функції (з лат. *functio* – виконання, здійснення, а також діяльність, обов’язок, призначення, роль) впливають на керований процес, які зумовлюють його результативність.

Загалом, проведені дослідження комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні дозволяють ідентифікувати такі види функцій:

1) загальні функції: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов’язків, прав і відповідальності;

2) спеціальні функції [201]:

– аналітико-діагностична (передбачає проведення діагностики кадрового забезпечення державної служби, розробку плану формування кадрового забезпечення, формулювання висновків тощо. Дана функція, з одного боку, спрямована на виявлення дефектів, недоліків та невідповідностей управлінських рішень у сфері кадрового забезпечення державної служби, а з іншого боку – аналітичною, так як проявляється в коментуванні цих рішень і розробці рекомендацій щодо усунення виявлених проблем);

– самовідкриття, самовдосконалення та самореалізації державних службовців (носить творчий характер, оскільки забезпечує формування єдиного організаційно-управлінського простору для розвитку КПДС (забезпечує розвиток лідерства, використання менторства, виявлення та стимулювання кращих сторін державно-управлінських кадрів), що розглядається як необхідність внутрішнього світу людини, її активності);

– оцінювання державних службовців (забезпечує систематичне оцінювання здійснення ефективності службової діяльності та встановлення ієрархічного рівня структурних елементів у сфері HRM );

– соціалізації державної служби (сприяє залученню громадськості до контролю за діяльністю державної служби та орієнтує її на “суспільно корисні справи”);

– інформаційно-комунікативна (дозволяє узгоджувати і об’єднувати цілі державної служби, державних службовців і громадян в єдине ціле, що в результаті призводить до прийняття спільних і взаємоприйнятних політичних та управлінських рішень); та ін.

Нагадаємо, що вищезгадані функції Комплексного механізму тісно взаємопов’язані та можуть призвести до бажаного ефекту лише тоді, коли вони співпрацюють комплексно. Адже кожна з функцій механізму державного управління є певним видом управлінського впливу, що пронизує всю структуру державного апарату і є спільним, типовим для певної підсистеми чи кількох підсистем, де зміст функцій управління виражає сенс і характер управлінської

дії, тобто це роль, яку виконує державний апарат, для того щоб справити відповідний вплив на суспільну систему для досягнення цілей держави [112].

Водночас Комплексний механізм вибудовується на засадах відповідної системи принципів формування ефективною політики управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Принципи у сфері управління людськими ресурсами – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи HRM, механізми її функціонування, організаційну культуру.

У даному контексті всю систему принципів узагальнимо у 2 групи:

1) принципи, на основі яких здійснюється державна служба в Україні та, які врегульовані чинним законодавством [161, ст. 4]: принцип верховенства права; принцип законності; принцип професіоналізму; принцип патріотизму; принцип добросовісності; принцип ефективності; принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; принцип політичної неупередженості; принцип прозорості; принцип стабільності;

2) класичні принципи управління кадровим потенціалом в рамках відповідної системи: ефективність найму, відбору та розстановки кадрів; справедливість розподілу навантаження, оплати праці за її результатами на основі об'єктивної оцінки; стимулювання праці та підвищення кваліфікованого рівня кадрів; можливість реального професійного зростання у відповідності до результатів праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб та можливостей співробітників організації та ін. [201].

Аналізуючи суб'єктно-об'єктний склад Комплексного механізму відзначимо, що об'єктом управління у даному випадку виступають як людські ресурси (сукупність фахівців зі специфічним комплексом їх явних здатностей та потенційних можливостей у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, що можуть постійно розвиватися (оновлюватися та вдосконалюватися).), так і людський потенціал державної служби.

Суб'єктний склад Комплексного механізму пов'язаний безпосередньо з інституційним середовищем на державній службі в Україні та має чітко виражену організаційну основу. Зокрема, суб'єктний склад Комплексного механізму є досить неоднорідним та представлений на різних рівнях управлінської вертикалі (див. параграф 2.2). Разом із цим, організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються суб'єктів інституційного забезпечення системи HRM на державній службі в Україні, а також на об'єкт (людські ресурси/людський потенціал), щодо якого ці функції здійснюються.

Водночас, комплексний механізм розвитку системи HRM повинен забезпечувати обґрунтування його методів, інструментів і важелів.

Під методом механізму державного управління розуміють способи розподілу обов'язків в апараті управління, послідовність і строки виконання різного роду повторних операцій, у здійсненні яких беруть участь кілька суб'єктів. Спосіб імплементації функції механізму державного управління розкриває засоби збереження або перетворення управлінських взаємозв'язків, які в ній закладено. Тобто методи охоплюють різновиди дій, виражають характер волевиявлення, показують, якими шляхами, прийомами і способами суб'єкт влади здійснює свої повноваження, але змісту самих дій, їхньої цільової спрямованості не визначають [145, с. 107].

В Україні у процесі управління людськими ресурсами в органах державної служби використовується широкий набір методів: адміністративні (спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності), організаційно-розпорядчі (базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу), правові методи (базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби

правової свідомості, правової відповідальності і правової культури), економічні методи (стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень), соціально-психологічні (є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості), морально-етичні (є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість) [111].

Проте, саме в даному Комплексному механізмі, враховуючи сучасні виклики та загрози, для вітчизняної державної служби, провідну роль звичайно відіграють нормативно-правові методи, а також соціально-психологічні методи.

Хоча, доцільно відзначити, що в різних наукових працях підходи щодо методів державного управління/регулювання та їх класифікації суттєво відрізняються. Так, наприклад, А. Чемерис наголошує про використання в практиці державного управління таких методів як: адміністративний, економічний, соціально-психологічний, комунікації, світський етикет, змішаний [235].

У свою чергу, В. Гриньова та М. Новікова [36] класифікують методи державного управління таким чином:

– за формою впливу (прямі (нормативно-правові акти, державні замовлення, плани соціально-економічного розвитку, цільові комплексні програми, державний бюджет) та непрямі (реалізуються через інструменти бюджетно-фінансової, грошово-кредитної, інвестиційної, інноваційної, амортизаційної та інших напрямків економічної політики держави),

– за способами впливу (правові (Конституція і закони України; укази Президента України; постанови та інші нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів, міністерств і відомств; постанови та інші нормативні



акти державних обласних адміністрацій та органів місцевого самоврядування), адміністративні (ліцензії, квоти, санкції, стандарти, норми, державні замовлення, ціни), економічні (державні замовлення на виробництво продукції та реалізацію послуг, грошову емісію, операції з державними цінними паперами, перелік і ставки загальнодержавних та місцевих податків, норми обов'язкових резервів, облікова ставка НБУ та ін.) та пропагандистські (морально-етичні)) [235].

Як відзначають О. Гончарук та Н. Савичук, методи державного управління передбачають відповідні засоби їх реалізації, тобто своєрідний інструментарій, набір конкретних і частіше усього матеріальних предметів, що використовуються в управлінському процесі, таких як: технічних, спеціальних, інформаційних, комунікативних тощо [34, с. 107].

Так, наприклад, науковці [201], як приклад таких інструментів у сфері професійного формального навчання, визначає професійні програми підвищення кваліфікації (ПППК), які є обов'язковими для кожного новопризначеного державного службовця протягом першого року роботи та для кожного державного службовця не рідше, ніж один раз на кожні три роки. Хоча ПППК призначені для розвитку знань, вмінь та ставлення державної служби як інституції, здатної постійно розвивати відкрите та ефективне державне врядування з постійним поступом, реагувати на потреби суспільства та усвідомлювати економіко-політичну позицію країни, вони навряд чи мають на меті задовольнити всі потреби у сфері навчання й підвищення кваліфікації.

У свою чергу, серед інструментів неформального навчання, можна відзначити такі: менторство, оцінка себе та інших, експериментальне дослідження, саморефлексія, взаємне навчання, консультації колег, робота в команді, навчання від учасників команди, спостереження за позитивною практикою, участь у конференціях, семінарах, воркшопах, зворотний зв'язок, участь у звітності, організаційний розвиток, програма он-лайн навчання, дослідні активності, пошук грантів, осмислення [201]. Проте, на сьогодні найбільш поширеними інструментами неформального професійного

навчання у світовій практиці, як відзначено у параграфі 3.2, є наставництво та менторство, коучинг і тьюторство.

Що стосується важелів, то у науковій літературі немає однозначного розуміння сутності важеля. Хоча, загалом, важіль є певним способом дії під час застосування відповідного методу. Типологія важелів може бути такою: економічні, фінансові, правові тощо.

Як правило, традиційний набір інструментів і важелів (засоби або стимули, що поживляють/стримують розвиток системи HRM на державній службі) у рамках Комплексного механізму доповнюється специфічними засобами та пріоритетами, відповідно до державних стратегій соціально-економічного розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Відповідно важливе місце в будь-якому Комплексному механізмі державного управління займає політика держави, яка іступає системою цілеспрямованих заходів з досягнення соціально-значимих результатів.

Комплексне використання вищезначених засобів державного управління в рамках Комплексного механізму, на нашу думку, є запорукою успішного розвитку системи HRM на державній службі в Україні.

Насамкінець, процес розробки моделі Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні вбачається неможливим без визначення перспективних/стратегічних напрямів його реалізації, які сприятимуть його модернізації та вдосконаленню. У зв'язку з цим відзначимо, що впровадження Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні передбачає такі перспективні напрями його реалізації, що повністю корелюються/кореспондуються із його цілями (визначені вище).

Отже, проведене нами дослідження послугувало основою для обґрунтування основних концептуальних положень формування комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні. Серед них відзначимо такі:

1) Комплексний механізм охоплює систему управління людськими ресурсами на державній службі, яку визначено як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту),

2) метою формування та реалізації Комплексного механізму є модернізація державної служби в Україні загалом та формування умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновлення їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня в тому числі;

3) концепція формування та реалізації комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні мають вибудовуватись на засадах системного, компетентнісного та інституціонального підходів;

4) функціонування Комплексного механізму повинно відповідати його меті та цілям і корелюватися із модернізаційними стратегіями у сфері державної служби та пріоритетами реформування системи державного управління в Україні загалом;

5) концептуальні засади такого механізму вибудовуються на інституційно-правовому, науково-методичному та ресурсному забезпеченні державного управління/регулювання;

6) він опосередковується принципами, загальними та специфічними функціями, методами та інструментами державного управління;

7) носить стратегічний плановий характер.

8) він змінюється/еволюціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Вважаємо, що послідовна практична реалізація обґрунтованого в роботі Комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні сприятиме створенню професійної, престижної, підзвітної, політично нейтральної й відповідальної державної служби, що

націлена на ефективне досягнення результатів. Все це в повоєнній Україні за умов дотримання демократичних принципів, верховенства права, належного врядування, ефективної реалізації Угоди про асоціацію, дозволить вийти на шлях побудови в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечуватиме захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

### **Висновки до розділу 3**

1. З'ясовано прогресивні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду на прикладі таких країн світу як: Німеччина, Франція, Великобританія, Казахстан, Сінгапур та Японія. На підставі узагальнення особливостей розвитку систем HRM на державній службі в цих країнах, відзначено напрями адаптації та можливості імплементації зарубіжного досвіду у цій сфері до реалій вітчизняної державної служби. Серед них: створення умов для підвищення престижності та елітарності державної служби в суспільстві; впровадження засад і принципів концепції “людиноцентризму” та формування власних культурних традицій у сфері державної служби; утвердження репутації державного службовця та закріплення норм професійної етики на державній службі; спрямованість підготовки державних службовців на практичні навички у сфері державного управління; наявність тренінгової системи навчання; розвинута система мотивацій та соціального захисту державних службовців; реалізація моделі управління людськими ресурсами з акцентом, в основному, на розвиток лідерства та управління талантами; розвиток інституту наставництва (менторства) та інституту кадрового резерву; пріоритетність розвитку внутрішнього світу людини на ціннісній основі; підвищення результативності й ефективності функціонування спеціальних органів з протидії корупції; та ін.

2. Розглянуто управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та визначено перспективні напрями забезпечення його результативності й ефективності у сфері державної служби України. Доведено, що управління талантами на державній службі – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності у сфері HRM. Він передбачає кардинальну зміну “установки” по відношенню до персоналу, а саме перехід від ідеології рівності до ідеї диференціації. Відзначено, що талановиті державні службовці, з одного боку, є надважливим активом для успішного функціонування державної служби в Україні, а, з іншого, вони також є тим унікальним ресурсом, який досить складно формувати та утримати, так як необхідно постійно зацікавлювати, мотивувати та забезпечувати їх розвиток. З метою забезпечення результативного та ефективного формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні (з одного боку, в умовах існування на ринку праці усіх чотирьох поколінь працівників одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану) запропоновано практичну реалізацію таких заходів: забезпечити нормативне врегулювання даного питання шляхом розроблення та прийняття відповідного нормативно-правового акту (на кшталт, Постанови КМУ) “Про запровадження системи управління талантами на державній службі” та Методики визначення корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця; розробити інструменти оцінки привабливості державної служби для потенційно талановитих працівників; розвивати систему наставництва у державних органах та створити ефективну систему нематеріальної мотивації наставників за виконання функцій наставника; сформувати систему стратегічного планування для підготовки до майбутнього та подолання нестачі талановитих працівників, які оперативно та ефективно вирішуватимуть конкретні задачі (вирішення цього завдання передбачає, насамперед, запровадження умов планування спадкоємності керівних посад державної служби шляхом відновлення та модернізації кадрового резерву); імплементувати найбільш перспективні технології

управління знаннями з використанням відповідної архітектури пошуку знань; забезпечити безпекову складову діяльності державних службовців та ін.

3. Сформовано модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. У відповідності із системним підходом запропоновано такі визначальні компоненти комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: 1) мета, цілі, функції, що визначаються з урахуванням засад ідеології людиноцентризму; 2) система принципів формування ефективної політики управління людськими ресурсами на державній службі; 3) суб'єктно-об'єктний склад з урахуванням цільової активізації процесів модернізації у сфері державної служби та особливостей воєнного стану; 4) методи, інструменти та технології управління людськими ресурсами на державній службі з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. На цій підставі узагальнено найбільш пріоритетні напрями розвитку системи HRM на державній службі в Україні.

Матеріали цього розділу опубліковано в працях [120; 217; 218; 221-223; 248], зазначених у списку використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено нові наукові положення, що в сукупності дозволяють розв'язати важливе наукове завдання у сфері публічного управління в контексті обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробки рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

З результатами проведеного дослідження сформульовано низку висновків і пропозицій.

1. Розглянуто сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Враховуючи досить широкий спектр наукових досліджень із питань управління людськими ресурсами загалом, констатовано певну поліваріантність щодо трактування сутності поняття “людські ресурси”, поряд із яким у вигляді “синонімічного ряду” дуже часто використовують такі дефініції як “персонал”, “кадри”, “людський потенціал” тощо. На цій основі описано діалектику взаємозв'язку та відмінностей між поняттями “людський потенціал” та “людський капітал”, а також сформовано систему авторських категорій у контексті дослідження людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі (людські ресурси - людські ресурси державної служби – управління людськими ресурсами на державній службі). Обґрунтовано, що визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. Саме тому на сьогодні HRM перетворюється на одну з головних функцій будь-якого органу державної влади, адже саме HRM може виявитися тим критичним фактором, що значною мірою визначає результативність та ефективність сучасної державної організації.

2. Уніфіковано концептуальні особливості управління людськими ресурсами. Для цього проведено ретроспективний огляд концептуальних засад управління персоналом/людськими ресурсами. Встановлено, що протягом останніх років у межах трьох підходів до управління (економічного,

органічного і гуманістичного) відбулася глибока трансформація наукових концепцій: від рівня управління кадрами/трудовими ресурсами до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами та управління людиною в соціально-культурному. Така послідовна зміна наукових концепцій управління в трудовій сфері обумовила своєрідну еволюцію і типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. Водночас було артикульовано, що “концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку. Такий підхід дозволив узагальнити основні спільні і відмінні риси в наукових підходах до концептуалізації понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”. Насамкінець, узагальнено основні концептуальні характеристики HRM.

3. Уточнено склад та характерні ознаки системи управління людськими ресурсами на державній службі. Систему управління людськими ресурсами на державній службі визначено як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня. На цій підставі ідентифіковано характерні ознаки сучасної системи HRM на державній службі, серед яких: HRM на державній службі носить системний характер; HRM на державній службі – це система взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем, яка функціонує та розвивається на засадах компетентнісного підходу; всі підсистеми HRM на державній службі змінюються/еволюціонують під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників; підсистеми HRM на державній службі синергійно взаємодіють між собою,



оскільки вони виступають продуктом організованої людської діяльності та опосередковуються державною політикою у сфері HRM; система HRM на державній службі має сприяти формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня та ін.

4. Проведено діагностику сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні у 2019-2023 роках. Для цього аналіз сучасного стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби з використанням таких ознак: загальна кількість державних службовців; кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року; кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій; кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад; плинність кадрів; розподіл персоналу за статтю; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін. На цій підставі виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні, серед них: дефіцит високопрофесійного пулу працівників на державній службі, висока плинність кадрів та значний гендерний дисбаланс; у період дії воєнного стану звичний режим роботи, що визначений та регламентований чинним законодавством про державну службу зберегти досить важко, а в окремих випадках і зовсім не можливо; неповноцінне забезпечення правових гарантій та заохочень держслужбовців у період введення воєнного стану; потребують додаткової нормативної регламентації питання забезпечення та організації дистанційної роботи державних службовців; недосконалість організації добору кадрів на державну службу (насамперед, в умовах воєнного стану); низька конкурентність оплати праці порівняно з приватним сектором; недосконала система перманентного професійного навчання державних службовців та відсутність системи управління талантами у сфері державної служби; та ін. Зроблено висновок про нагальну необхідність модернізації кадрового

забезпечення державної служби України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

5. Охарактеризовано інституційно-правове середовище становлення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Відзначено, що ідея людиноцентризму на державній службі, яка панує в сучасних концепціях і доктринах, так чи інакше втілюється в правові норми, призначені для впорядкування суспільних зв'язків, які виникають при реалізації державними службовцями прав і виконання обов'язків. З'ясовано, що інституційне забезпечення HR-менеджменту на державній службі в Україні має чітко виражену організаційну основу, що представлена на різних рівнях управлінської вертикалі. Обґрунтовано основні проблеми інституційно-правового середовища функціонування системи HRM на державній службі в Україні. Резюмовано, що на сьогодні Україна потребує вдосконалення інституційно-правового середовища, що врегульовує функціонування системи HRM на державній службі. При цьому, вирішуючи окреслене вище завдання, державна служба України має керуватися двома орієнтирами: а) необхідність наближення українського законодавства до стандартів ЄС; б) потреба у гнучкості публічного адміністрування, зумовлена викликами кризових ситуацій, так як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України призвели до запровадження адміністративно-правових режимів, що значно вплинули/змінювали на всі суспільні процеси і зв'язки в межах держави, а відтак і вимагали вироблення особливих управлінських рішень.

6. З'ясовано особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану). Актуалізовано необхідність перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі цифрові практики HR-менеджменту на державній службі. Фактично це означає впровадження сучасного HR-циклу на державній службі – від рекрутингу, навчання, мотивації до оцінювання результатів, відповідальності та припинення служби. Констатовано, що світова пандемія та воєнний стан в Україні призвели до необхідності переосмислення традиційних

HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку і закріплення цифрових HR-практик, які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів. Сформовано вектори подальшої успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні, серед них: запровадження єдиних HR-політик (ключових “правил гри”) на державній службі; забезпечення трансформації підрозділів по роботі з персоналом в державних органах на HR-служби; створення належних умов для професійного цифрового HR-розвитку (забезпечення цифрової компетентності державних службовців / потенційних кандидатів на посади державної служби), а також посилення спроможності провайдерів освітніх послуг; удосконалення електронного документообігу та спеціального програмного забезпечення HR-процесів; посилення підзвітності у системі HRM через використання зручних IT-інструментів; розширення можливостей Порталу управління знаннями; посилення кіберстійкості державних органів (насамперед, в умовах невизначеності/ воєнного стану); відновлення пошкодженої/знищеної цифрової інфраструктури на території країни; розробка та впровадження у перспективі комплексного IT-продукту, на кшталт “Цифрова публічна служба”; та ін.

7. Розглянуто управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та визначено перспективні напрями забезпечення його результативності й ефективності у сфері державної служби України. Доведено, що управління талантами на державній службі – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності у сфері HRM. Він передбачає кардинальну зміну “установки” по відношенню до персоналу, а саме перехід від ідеології рівності до ідеї диференціації. Відзначено, що талановиті державні службовці, з одного боку, є надважливим активом для успішного функціонування державної служби в Україні, а, з іншого, вони також є тим унікальним ресурсом, який досить складно формувати та утримати, так як необхідно постійно зацікавлювати,

мотивувати та забезпечувати їх розвиток. З метою забезпечення результативного та ефективного формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні (з одного боку, в умовах існування на ринку праці усіх чотирьох поколінь працівників одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану) запропоновано практичну реалізацію таких заходів: забезпечити нормативне врегулювання даного питання шляхом розроблення та прийняття відповідного нормативно-правового акту (на кшталт, Постанови КМУ) “Про запровадження системи управління талантами на державній службі” та Методики визначення корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця; розробити інструменти оцінки привабливості державної служби для потенційно талановитих працівників; розвивати систему наставництва у державних органах та створити ефективну систему нематеріальної мотивації наставників за виконання функцій наставника; сформувати систему стратегічного планування для підготовки до майбутнього та подолання нестачі талановитих працівників, які оперативнo та ефективно вирішуватимуть конкретні задачі (вирішення цього завдання передбачає, насамперед, запровадження умов планування спадкоємності керівних посад державної служби шляхом відновлення та модернізації кадрового резерву); імплементувати найбільш перспективні технології управління знаннями з використанням відповідної архітектури пошуку знань; забезпечити безпекову складову діяльності державних службовців та ін.

8. Сформовано модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементатії прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Для цього спочатку з'ясовано прогресивні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду на прикладі таких країн світу як: Німеччина, Франція, Великобританія, Казахстан, Сінгапур та Японія. Надалі у відповідності із системним підходом запропоновано такі визначальні компоненти комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні:

1) мета, цілі, функції, що визначаються з урахуванням засад ідеології людиноцентризму; 2) система принципів формування ефективної політики управління людськими ресурсами на державній службі; 3) суб'єктно-об'єктний склад з урахуванням цільової активізації процесів модернізації у сфері державної служби та особливостей воєнного стану; 4) методи, інструменти та технології управління людськими ресурсами на державній службі з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. На цій підставі узагальнено найбільш пріоритетні напрями розвитку системи HRM на державній службі в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О.В., Волківська А. М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2602>.
2. Алюшина Н.О. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhлива-bez-profesionalizaciyipublichnoyi-sluzhbi>.
3. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). С.11–16.
4. Алюшина Н.О. Цифровізація не зможе повністю замінити держслужбовців – НАДС. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/255750-tsifrovizatsiya-ne-smozhet-polnostyu-zamenit-gossluzhaschikh-nads>
5. Аналітичний Звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202023\\_04\\_14.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202023_04_14.pdf)
6. Аніщенко Т.С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 277–282.
7. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 2005. 832 с. URL : <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-maykl-armstrong>
8. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами. 2005. 832 с. URL : <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-maykl-armstrong>

9. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>
11. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HRтехнологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
12. Бериславська О. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 4(75), 2020 р. С. 124–132. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-stanovlennya-teoriyi-upravlinnya-personalom-v-organah-derzhavnoyi-vladi>
13. Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(20) 2020. С. 82–88.
14. Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: виклики та потреби різних груп громадян, утримання співробітників та розширення їхніх можливостей “Різність досвіду та інклюзія”. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper>
15. Бойко І., Соловйова О. Вплив ідеї людиноцентризму на зміст адміністративного права. *International Science Journal of Jurisprudence & Philosophy*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 1-12. URL: 10.46299/j.isjpp.20230201.01.
16. Борисяк О.В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4, Том 1. С. 51–56.
17. Бриль Ю.О., Пашов Р.І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. *Збірник наукових праць кафедри теорії та практики управління “Проблеми теорії та практики управління”*. 2015. №1. С. 23–32.
18. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. 2021. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist->

rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-butyu-strategiya-ukrayiny/

19. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. К. : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.

20. Вікіпедія: Персонал. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB>

21. Вікіпедія: Ресурси. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8>

22. Войтович Р.В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 14–23.

23. Вороніна Ю. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. №1(45), 2022. С. 17–23.

24. В Україні створено Вищу школу публічного управління (High School of Public Governance). URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia-high-school-of-public-governance>

25. Газарян С.В., Носик О.А. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії. *Державне будівництво : електрон. наук. фах. зб.* 2017. № 2. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2017-2/index.html/>

26. Гарднер Г. Структура розуму: теорія множинного інтелекту. 2007. 512 с. URL: <https://grenka.ua/250362/struktura-razuma-teoriya-mnozhestvennogo-intellekta>

27. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 465–471.

28. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія:*



*Державне управління*. Том 31 (70) № 2 2020. С. 18–23. URL : [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/5.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/5.pdf)

29. Голова Нацагентства з держслужби назвала причини масового звільнення чиновників. 26.05.2023 року. URL:<https://glavcom.ua/country/politics/holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-nazvala-prichini-masovoho-zvilnennja-chinovnikiv-929797.html>

30. Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. 22.09.2022. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslidzhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni>.

31. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. Вип.3 (18). С. 159–172. URL : <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172>

32. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37–48. URL : <https://doi.org/10.15421/1520104>

33. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т.6. № 1–2. С. 42–51. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8)

34. Гончарук О., Савичук Н. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 77–83. URL : [10.32702/2306-6814.2021.7.77](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.77)

35. Грабовенко Н. Людиноцентристські пріоритети державного управління якістю освіти. *Аспекти публічного управління*. 2020. Вип. 7(8). С. 13–19. URL : <https://doi.org/10.15421/151937>

36. Гриньова В.М., Новікова М.М. Державне регулювання економіки : підручник. К. : Знання, 2008. 398 с.

37. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник ХНТУ сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

38. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с

39. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття “управління персоналом” у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216–224.

40. Гусак І.В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25)

41. Данилюк Д.О., Серeda Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. Том 2 (15). С. 137–144. URL : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699/14608>

42. Дерещ В. Українська державна та польська цивільна служба: відмінності правового регулювання. URL : <https://rpr.org.ua/news/ukrainska-derzhavna-ta-polska-tsyvilna-sluzhba-vidminnosti-pravovoho-rehuliuвання/>

43. Державна служба в країнах ЄС: Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. ВРУ. URL : <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>

44. Державна служба: світовий досвід і Казахстан : веб-сайт. URL : <http://www.exclusive.kz/expertiza/politika/12440/>

45. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

46. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: Розпорядження КМУ № 752-р. від 12.08.2022 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-752-120822>

47. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ № 695 від 05.06.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

48. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>

49. Державне управління: словник-довідник / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар [та ін.]; за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Баку менка. К.: УАДУ, 2002. 228 с.

50. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ № 474-р від 24.06.2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80>

51. Дзвінчук Д.І., Баран М.П., Петренко В.П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів усистемі публічного управління та адміністрування України. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 16. 383–406. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.

52. Додонова Г.О. Управління кар’єрою державного службовця. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. July 24. Oxford, United Kingdom. 2020. Volume 1. С. 134–143. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/4014/3948>

53. Домейкієне Ю. Курс на майбутнє: трансформаційна роль наставництва в державних установах України. 11 вересня 2023. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/nastavnictvo-v-derzhavnih-ustanovah-shcho-ce-take-tak-hto-cim-zaumayetsya-v-ukrajini-50352061.html>

54. Дослідження експертної думки (#PAROverview) щодо реалізації однієї з найважливіших для України реформ – реформи державного управління. 2021. URL: <http://constructive.institute/projects/paroverview?fbclid=IwAR2LI2Bbu7Thlu6L9jmhc5g-yGpY6lQGxhJQKfuuMexj6YKxxdGdDkINfZQ>

55. Економічна енциклопедія : в 3 т. / ред- кол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. Т. 3. 864 с.

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

57. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.

К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю.П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. 2011. 692 с.

58. Жавнерчик О.В. Державна служба: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 184с.

59. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, “Лілея-НВ”. 2015. 232 с.

60. Заїка О.В., Бірюкова Т.Ф. Професійні очікування державного службовця як фактор його адаптації в колективі. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. №1(11). С. 112–119. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No1/112.pdf>

61. Запровадження тренду максимальної цифровізації держслужби – це важливий крок до цифрової держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-zaprovadzhennya-trendu-maksimalnoyi-cifrovizaciyi-derzhsluzhbi-ce-vazhliivij-krok-do-cifrovoyi-derzhavi-oriyentovanoyi-na-zadovolennya-potreb-gromadyan>

62. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL: [https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/39/PAR\\_Report\\_2022\\_ukr.pdf](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf)

63. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Автореф. дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, НАДУ, 2019. 36 с.

64. Зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 39-20 від 13.03.2020. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20](https://zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20)

65. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2 (83). С. 118–125. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282>

66. Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2(78)-2019. С. 101–105.

67. Катаєв А.В. Партнерство між роботодавцем і працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на

засадах соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2704>

68. Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад: наказ НАДС від 18.12.2020 № 246–20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0246859-20>

69. Кашлакова А.І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. *Наукові перспективи*. № 9 (15). 2021. С. 124–130. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/469>

70. Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 79-82. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2014_1_25)

71. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

72. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад: розпорядження КМУ № 974-р від 01.12.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/974-2017-%D1%80>

73. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570–572.

74. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. URL : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192>.

75. Корчак Н.М. Добročесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник “Повітряне і космічне право”*. 2021. Вип. 2 (59). С. 78–84. URL : <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/15598>

76. Корчак Н.М. Механізми реінжинірингу в системі формування інноваційних антикорупційних органів державної влади: теоретичний аспект. *Наукові перспективи*. 2021. № 3(9). С. 180–192. URL : [http://library.iapm.edu.ua/Naukovi\\_vydannya/Nauk\\_persp/Nauk\\_persp\\_3\(9\)\\_2021.pdf](http://library.iapm.edu.ua/Naukovi_vydannya/Nauk_persp/Nauk_persp_3(9)_2021.pdf)

77. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 147–154. URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/dums\\_2016\\_2\\_21.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2016_2_21.pdf)

78. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarprsu.2022.27.058.

79. Кредісов А., Літовченко Б. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми. *Економіка України*. 2011. № 2 (591). С. 28–37.

80. Кремень В.Г. Філософія людино центризму в системі сучасних цінностей: Доповідь на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa в Академії спеціальної педагогіки імені Марії Гжегожевської (м. Варшава, Польща). *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. 5 (1). С. 1–6. URL : <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126>

81. Кримінальний кодекс України: закон України № 2341-III від 05.04.2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2341-14>

82. Кроль М. Меритократія як царство розуму. URL : <https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracija/>.

83. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 296 с.

84. Кузнецова Н.Б. Конкурентоспроможність талантів України у світових рейтингах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 1. С. 45–53. URL : <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001336632>

85. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія “Державне управління”)*. 2018. №1. С. 5–10. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3)

86. Куйбіда В., Петроє О., Федулова Л., Андрощук Г. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Збірник наукових

праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. Вип. 1. С. 118–133. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2019\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_16)

87. Лаптев В.Г. Концептуальні положення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 292–297. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_7\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_44)

88. Лаптев В.Г. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів : дис.. докт екон. наук. Спеціальність 08.00. 07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с.

89. Лаптев В.Г. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. URL : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>

90. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття “людські ресурси”: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37–42.

91. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=448>

92. Лисак В.Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття “кадровий потенціал”. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.14. С. 709-715. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/100.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf)

93. Лопушинський І.П. “Цифровізація” як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL : [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf)

94. Лук’янихін В.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 592 с

95. Малиновський В. Я. Державне управління. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

96. Маргасова В.Г. Інноваційність управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах її модернізації. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022 р., № 1 (75). С. 135-141.

97. Маргасова В.Г. Феноменологія управління людськими ресурсами в науковому дискурсі та особливості теоретичної концептуалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 6. С. 122-128.

98. Маргасова В.Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 38. С. 189-194.

99. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 34–39. URL : [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.034](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034)

100. Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Науковий вісник*. 2020. Вип. 2(26). URL : [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk\\_diser\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf)

101. Мельник В.І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 3 (49). С. 69–78.

102. Мельник В.І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. ...д-ра філософії за спец. “Публічне управління та адміністрування”. Одеса: 2023. 289 с.

103. Методика проведення класифікації посад державної служби: наказ НАДС № 187-20 від 30.09.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1219-20>

104. Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах: наказ НАДС від №120-21 05.08.2021 р. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbovciv-u-derzhavnih-organah>

105. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. К.: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.

106. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2007. 248 с.



107. Михайловська О.В. Сутність категорії “ресурси”: теоретичні та практичні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. (2). С. 23–27. URL : <https://doi.org/10.54929/pmt-issue2-2021-4>

108. Михненко А., Гончарук Н., Прокопенко Л. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Командор*. 2005. № 1. С 9–13.

109. Міжнародне дослідження Global education futures “Future Skills”. URL : [https://www.globaledufutures.org/images/people/WSdoklad\\_12\\_okt\\_eng-ilovepdf-compressed.pdf](https://www.globaledufutures.org/images/people/WSdoklad_12_okt_eng-ilovepdf-compressed.pdf)

110. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління Грудень 2023. URL : [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_SIGMA\\_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

111. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 1. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf).

112. Надолішній П.І. Теорія та історія державного управління (Опорний конспект лекцій до навчальної дисципліни): навч. посіб. 2016. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 126 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/?fil=9/6>

113. Національна економічна стратегія на період до 2030 рік: Постанова КМУ № 179 від 03.03.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>.

114. Нижник Н.Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні. Теорія та практика державної служби: науково-практична конференція (8 листопада 2013 року). Дніпро: ДРІДУ НАДУ. С.7–10.

115. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С. 77–87. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf>

116. Нова концепція держуправління: ключові аспекти : веб-сайт. URL : <https://strategy2050.kz/ru/news>
117. Оболенский О.Ю. Державна служба : Підруч. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.
118. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління.* Том 18. №2. 2023. С. 85–89. URL : <https://gov.bulletin.knu.ua/issue/view/196/203>
119. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи.* 2021. Випуск 4 (10). С. 148–163.
120. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи.* 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171).
121. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
122. Олуйко В. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки.* 2017. №64. С.56-72. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Unzap\\_2017\\_4\\_8](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Unzap_2017_4_8)
123. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2015. 246 с.
124. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/>
125. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2676>

126. Пархоменко-Куцевіл О.І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. URL : <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1770/1784>

127. Пахомов І.М. Адміністративно-правові питання державної служби в СРСР . К. : Київський університет, 1971. 458 с.

128. Петринська В.В. Діагностика кадрового забезпечення державної служби: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. Вип. 9. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>.

129. Петринська В.В. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління та митне адміністрування. Серія “Державне управління”*. 2022. № 4(35). С. 98–103. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/v4-35-2022>.

130. Петринська В.В. Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2024. Вип.1(43). С.221–236. URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791>.

131. Петринська В.В. Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. Випуск 12(30). С. 65–80. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/107>.

132. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013.466 с.

133. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України № 769 від 18.07.2011 р. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/769/2011](http://zakon.rada.gov.ua/go/769/2011)

134. Питання Центру сприяння інституційному розвитку державної служб: постанова КМУ № 528 від 04.06.2008 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2008-%D0%BF#Text>

135. Плетньова Т.Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: “Юридичні науки”* 2023. № 2. Т. 33 (72). С. 111–118.

136. Подольчак Н., Цигилик Н. Порівняння фундаментальних засад діяльності державних служб Німеччини, Великобританії та України. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2021. Вип. 3(63). С. 88–93. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-88-93>

137. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.

138. Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: постанова КМУ № 1343 від 28.12.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1343-2020-%D0%BF>

139. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова КМУ № 856 від 18.09.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>

140. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова КМУ № 106 від 06.02.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF>

141. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. НАДС, 2022. URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%B7\\_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf)

142. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/GI08397A>

143. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників.

URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout\\_6\\_03\\_03\\_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO\\_ZXO-gJybHcgYDg4i\\_4Qyg0rLKS6D5JTk\\_4](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO_ZXO-gJybHcgYDg4i_4Qyg0rLKS6D5JTk_4)

144. Приймак В. Управління знаннями: підручник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

145. Приходченко Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: питання формулювання та вимірювання цілей. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. 2008. Одеса: ОРІДУ НАДУ, Вип. 2 (34). С. 23–32.

146. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2009\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_2_14)

147. Про вищу освіту: закон України № 1556-VII від 01.07.2014 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

148. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: закон України № 3384-IX від 20.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3384-20>

149. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби: закон України 1285-IX від 23.02.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1285-20>

150. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259–IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20>

151. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : закон України № 540-IX від 30.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

152. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби: наказ НАДС №143-20 від 31.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0984-20>

153. Про внесення змін до Закону України про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення щодо політично значущих осіб: Закон України №.3419-IX. від 17.10.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/3419-20>

154. Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад»: проєкт закону України № 8222, 2023 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-kraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtiv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>

155. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 39-20 від 13.03.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20>

156. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 20-22 від 17.03.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0339-22#Text>

157. Про деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова КМУ №440 від 12.04.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

158. Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої

коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова КМУ № 290 від 22.04.2020 р . URL : [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-п#n14](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-п#n14)

159. Про державну службу : закон України № 3723-XII від 26.12.1993 р.  
URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>

160. Про державну службу : проект Закону України № 4050/VI від 17.11.2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 26. Ст. 273.

161. Про державну службу : закон України № 889-19 від 10.12.2015 р.  
URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>

162. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 № 1700 –VII.  
URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700> – 18

163. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: закон України № 2322-IX від 20.06.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

164. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС № 158 від 31.08.2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16>

165. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження КМУ № 1206-р від 27.12.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80>

166. Про затвердження Методики проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану: наказ НАДС № 57-22 від 14.07.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/metodyka-provedennia-funktsionalnoho-audytu-diievyi-instrument-z-optymizatsii-diialnosti-orhaniv-derzhavnoi-vlady#:~:text=%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D1%94%D0%BC%D0%BE%2C%20%D1%89%D0%BE%2028%20%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D0%BD%D1%8F%202022%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%E2%84%96%2057%2D22>.

167. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова КМУ № 243 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text>

168. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова КМУ № 246 від 25.03.2016 р.. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF>

169. Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій “Б” та “В”: наказ НАДС № 172-19 від 11.09.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text><https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

170. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ НАДС № 47 від 03.03.2016 р. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16](https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16)[zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16](https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16)

171. Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”: закон України № 2102-IX від 24.02.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20>

172. Про захист інтересів суб’єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: закон України № 2115-IX від 03.03. 2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2115-20>

173. Про Кабінет Міністрів України: закон України № 794-VII від 27.02.2014 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

174. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: постанова КМУ № 1496 від 16.08.1999 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text225>

175. Про освіту: закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

176. Про правовий режим воєнного стану: Закону України № 389-VIII від 12.05.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>

177. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях



України: постанова КМУ № 524 від 23.05.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF>

178. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/45/2012](https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012)

179. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження КМУ № 844-р від 01.12.2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/844-2017-%D1%80>

180 Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: розпорядження КМУ № 905-р від 11.11.2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/905-2016-%D1%80>

181. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження КМУ № 622-р від 27.05.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/622-2020-%D1%80>

182. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ № 67-р від 17.01.2018 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/proshvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodoyiyi-realizaciyi>

183. Про центральні органи виконавчої влади: закон України № 3166-VI від 17.03.2011 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

184. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. 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>

185. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2020 році. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/24.02.2021/zvit-nads-2020-compressed.pdf>

186. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2021 році.  
URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf>

187. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2022 році.  
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/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82\\_2022.pdf](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/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_2022.pdf)

188. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2023 році.  
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/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1\\_2023\\_6.1\\_compressed.pdf](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/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1_2023_6.1_compressed.pdf)

189. Реформування держслужби в країнах світу. 2021. URL : [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00XD9Q.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD9Q.pdf)

190. Ріктор Т. Л. Владна еліта в умовах нестабільного українського суспільства. Київ: Софія А. 2007. 278 с.

191. Рішення про утворення Ради управління людськими ресурсами при НАДС: наказ НАДС № 248 від 07.2017 р. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf>

192. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

193. Руденко О.М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. . *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 6. С. 129-135

194. Руденко О.М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 38.С. 195-200. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.35>

195. Руденко О.М. Формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні: об'єктивна вимога часу та проблеми реалізації. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1. С. 115-121.

196. Рудніцька Р.М., Сидорчук О.Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 4. С. 50–60. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10)

197. Савченко О.О. Сучасні тенденції запровадження цифровізації публічного управління в країнах Європейського Союзу. *Публічне управління та митне адміністрування: Спецвипуск*, 2022. С. 117–122. URL : <https://scholar.archive.org/work/ll3yci6xpnfsjfk53rnimswsem/access/wayback/http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/19.pdf>

198. Сандул Я.М. Цифровізація в умовах воєнного стану Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг.ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2023. Т. 2. С. 58–60.

199. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

200. Селіванов С., Кашлакова А. Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ:КНУ ім.Т.Г. Шевченка. URL : <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>

201. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадева. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.

202. Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 5 2021. С. 30–36. URL : [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5\\_2021/8.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/8.pdf)

203. Сизоненко О.В. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління сталим розвитком територій. *Молодий вчений*. 2018. №11 (2). С. 987–992. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_11\(2\)\\_\\_114](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11(2)__114)

204. Системний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою “Менеджмент” спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,51 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.

205. Соколова Т. А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 24. С. 136–140. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=968&i=33>

206. Соколова Т.А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 11. С. 87–92. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1053&i=21>

207. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: розпорядження КМУ № 1467-р від 17.11.2021 р. UPL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#n15>

208. Стратегія реформування державного управління на 2016-2021 роки: URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>

209. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження КМУ № 831-р від 21.07.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>

210. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження КМУ № 386-р від 15.05.2013. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>

211. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. UPL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r>

212. Стратегія сталого розвитку “Україна-2020”: указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

213. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження КМУ № 1353-р від 28.10.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>

214. Студенецька А. Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 227–235. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237308>

215. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Німеччини. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 3 (39). С. 18–23. URL : [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2012/4.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2012/4.pdf)

216. Татоян Д., Коломоєць Т. Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. *Грааль науки*, 2021, №2- 3, С.140-145. URL :<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.028>

217. Теплов С.О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1709>.

218. Теплов С.О. Прогресивні міжнародні практики управління талантами на державній службі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Випуск 2(30). С.305–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-305-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-305-317)

219. Теплов С.О. Стан та проблеми формування цифрового потенціалу державної служби в Україні в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Випуск 4. С. 235–241. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3052>

220. Теплов С.О. Сутність і необхідність HR-менеджменту на державній службі. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щорічної міжнародної науково-практичної конференції (26-30 жовтн. 2020 р.). Київ : НАДУ при Президентові України, 2020. Т. 2. С. 73–75.

221. Теплов С.О. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні. “Форум прямої демократії”: матеріали тез та

доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі (7 грудня 2020 року) / За заг. ред. Войтович Р.В., Ворони П.В., Лахижі М.І. Київ, ІПК ДСЗУ, 2020 С. 223–227.

222. Теплов С.О. Управління талантами як інноваційна HR технологія на державній службі. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (07 травня 2021 р.)*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68.

223. Теплов С.О. Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах як пріоритет реформування державної служби в Україні. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: матеріали науково-практичної інтернет-конференції за міжнародної участі (20 квітня 2021 року) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони, М.І. Лахижі*. Київ : ІПК ДСЗУ, 2021. С. 61–67.

224. Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 415 с.

225. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. Вип. 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>

226. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/>

227. Тягунова Н.М., Тягунова З.О., Цифрові компетентності як детермінанти розвитку підприємницької діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 57–61. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/23>

228. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.  
URL : [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631)

229. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL:  
<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>

230. Управління людськими ресурсами : понят.-термінол. слов. : [навч. посіб.] / [О. Антонюк, О. Баєва, І. Бай-рак, Г. Барчан, М. Головатий]. К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2006. 496 с.

231. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

232. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper>

233. Хаджирадєва С.К., Рачинський А.П., Ларіна Н.Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Смільянова Т. В., 2020. 212 с.

234. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

235. Чемерис А.О. Оцінка інституційної ефективності державного управління: управлінський аспект. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* 2004. Вип. 5. 2004. С. 17–31. URL: 6814.2021.7.77

236. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

237. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616>

238. Чому росіяни хочуть знищити Україну. Сапольські пояснює природу зла в подкасті “Простими словами”. URL: <https://www.village.com.ua/village/knowledge/podcast/341663-robert-sapolsky>

239. Шевчук А.М., Бутрим О.Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3 (29). С. 207-210.

240. Шляхтіна Г.В. Механізми розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. ...к.держ.упр. за спец. 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 263 с.

241. Шопенгауер А. Теорія пізнання. URL: <http://shopengauer.panweb.com/teoriya-roznaniya>

242. Що таке онбордінг персоналу. URL: <https://es-la.facebook.com/vchasnopersonal/posts/960084207821611/>

243. Як Сінгапур став оазисом “першого світу”. URL: <https://day.kyiv.ua/article/svitovi-dyskusiyi/yak-sinhapur-stav-oazysom-pershoho-svitu>

244. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. 1 жовтня, 2023. URL : <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145#>

245. Akgunduz Y., Sanli S. The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddeeness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2017. P. 118–125.

246. Armstrong M.A. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006, 957 p. URL: [http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book\\_of\\_hrm.pdf](http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf).

247. Bagheri J. Overlaps between human resource’ startegic planning and strategic management tools in public organizations. *Social and Behavioral Sciences*. 2016. P. 430–438.

248. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., Teplov S. Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32>.



249. Bauer W., Moritz H., Stefan G., Tobias S. Planning flexible human resource capacity in volatile markets. IFAC Proceedings Volumes. 2014. 47(3), 4459–4464.
250. Becker Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964.
251. Beer M. Managing Human Assets. Lawrence, D.Q. Mills, R.E. Walton. N.Y: The Free Press, 1984. 209 p.
252. Coaching and mentoring – the difference // Brefi Group. URL : [http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching\\_and\\_mentoring.html](http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching_and_mentoring.html).
253. Country Overview Ukraine. IMD World Competitiveness Online : Website. 2021. URL: <http://worldcompetitiveness.imd.org>
254. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo // October 30, 2013. P.4. URL : [https://web-assets.bcg.com/img-src/Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2013\\_tcm9-91995.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm9-91995.pdf)
255. Davis K. Human Relations in Business / K. Davis. N.Y., 1957.
256. Drucker P. The Practice of Management. Butterworth-Heinemann, 1999. 399 p.
257. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S. & Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government. Oxford : Oxford University Press, 2006. 302 p.
258. Dunleavy, P., Margetts, H. The second wave of digital era governance. American Political Science Association Conference, 4 September 2010, Washington DC, USA. URL: [http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The\\_second\\_wave\\_of\\_digital\\_era\\_governance\\_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_(LSERO).pdf)
259. Fayol H. Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat. 2016. URL: <http://www.worldcat.org/>
260. Florida R. The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. New York: Harper Business, 2006.
261. Globalizing human resource management / [P. Sparrow, Ch. Brewster, H. Harris]. London : Routledge, 2004.

262. Heathfield S. What Is a Human Resource? Resources in the HR Section of The Balance. 2016. URL: <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>.

263. Hougaard R., Carter J. (2018, November 06) Ego is the enemy of good leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>.

264. Human Resource Management: Rhetorics and Realities Legge, K. Article · January 2006.

265. IMD World Talent Ranking 2014-2021. Dokumen : Website. 2021. URL: <https://dokumen.tips/documents/wiseco-imd-world-talent-ranking>

266. Kaufman Bruce E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2008. p. 312.

267. Kenworthy J. Leadership Coaching: What's Better Today? How to Grow and Learn into the Leader You Can Be. Corporate Edge Asia Pte Ltd, 2013. 163 pp.

268. Korchak N. Team management in the civil service in the present-day challenges and threa *Scientific Journal of Polonia University*, 2022, 54(5), 129-142. <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/article/view/993>

269. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Brighton, MA: Harvard Business Press, 2001. 280 p.

270. Obushna N., Korchak N., Evsyukova O., Selivanov S., Petrynska V. Professionalization of Public Service of Ukraine: Specifics of the Process in the Context of Global Challenges and Modern Social Changes. *Cuestiones Políticas*. 2022, Vol. 40 N° 75 (2022), p. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.02>

271. OECD. National Schools of Government: Building Civil Service Capacity. OECD Publishing, Paris. URL : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268906-en>.

272. OECD. OECD PublicIntegrityHandbook, OECD Publishing, Paris. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.

273. O'Leonard K. Talent management factbook: Global trends, facts and strategies in corporate talent management / Bersin by Deloitte. 2008. P.12.
274. Penc J. Kreatywne kierowanie. Warszawa : Agencja wydawnicza "Placet", 2000.
275. Shultz T. Human Capital in the International. Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y. 1968. vol. 6.
276. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol.51. №1 (Mar., 1961). P. 1–17.
277. Tillman L.C. Mentoring new teachers: Implications for leadership practice in an urban school. *Educational Administration Quarterly*. 2005. № 41(4). pp. 609–629.
- 278 Tracey W.R. The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners. 3d ed. Boca Raton, Fla : Saint Lucie Pr., 2004.
279. What's the difference between coaching, mentoring, counselling and training? *Culture Shock Coaching*. 2010. URL: <https://cultureshockcoaching.wordpress.com/2010/10/13/hello-world/>.
280. World Talent Ranking 2021. IMD : Website. 2021. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Список опублікованих праць за темою дисертації

#### *Наукові статті в періодичних виданнях, що включені до наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Scopus*

1. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., **Теплов С.** Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32>. URL : <https://journals.umcs.pl/sil/article/view/12494> (1,1 д.а.).  
*Особистий внесок: доведено доцільність та визначено особливості формування системи управління талантами як провідного сучасного тренду у сфері управління персоналом на державній службі; актуалізовано питання розвитку системи управління талантами на державній службі в умовах сучасних викликів з використанням такого інноваційного інструменту як e-learning (0,3 д.а.).*

#### *Статті в наукових фахових виданнях України*

2. **Теплов С.О.** HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.55. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1709> (електронне видання) (0,73 д.а.).

3. Обушна Н.І., **Теплов С.О.** Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183> (1,12 д.а.).  
*Особистий внесок: розглянуто базові дефініції понятійно-категорійного апарату сфери цифрового врядування та доведено неможливість практичного застосування в одному синонімічному ряду таких дихотомічних термінів, як “цифровізація”*

і “оцифровування”; встановлено, що перетворення держави на онкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі практики HR-менеджменту (у т.ч. й цифрові), що використовуються в сучасних організаціях, від бізнесу до державного сектору; з огляду на умови “постковідного періоду” та засади концепції *Lifelong Learning*, актуалізовано питання використання на державній службі такого інноваційного інструменту як дистанційне навчання (*e-learning*); запропоновано шляхи успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (0,8 д.а.).

4. **Теплов С.О.** Стан та проблеми формування цифрового потенціалу державної служби в Україні в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Випуск 4. С. 235–241. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.235. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3052> (0,95 д.а.).

5. **Теплов С.О.** Прогресивні міжнародні практики управління талантами на державній службі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Випуск 2(30). С.305–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-305-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-305-317) (0,95 д.а.).

#### ***Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

6. **Теплов С.О.** Сутність і необхідність HR-менеджменту на державній службі. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щорічної міжнародної науково-практичної конференції (26-30 жовтн. 2020 р.). Київ : НАДУ при Президентові України, 2020. Т. 2. С. 73–75 (0,2 д.а.).

7. **Теплов С.О.** Удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні. “Форум прямої демократії”: матеріали тез та доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі (7 грудня 2020 року) / За заг. ред. Войтович Р.В., Ворони П.В., Лахижі М.І. Київ, ІПК ДСЗУ, 2020 С. 223–227 (0,3 д.а.).

8. **Теплов С.О.** Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах як пріоритет реформування державної служби в Україні. *Науково-практичне забезпечення надання*

*публічних послуг в умовах децентралізації: матеріали науково-практичної інтернет-конференції за міжнародної участі (20 квітня 2021 року) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони, М.І. Лахижі. Київ : ПК ДСЗУ, 2021. С. 61-67 (0,35д.а.).*

9. **Теплов С.О.** Управління талантами як інноваційна HR технологія на державній службі. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (07 травня 2021 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68 (0,24 д.а.).*

## Додаток Б

## Класичні помилки психологічної природи (“у мистецтві оцінювання”)\*

Вид помилки	Сутність помилки
1	2
1. Помилка атрибуції	Проявляється у тому, що люди частіше звертають увагу на риси інших, і рідше задумуються над ситуацією, котра призвела до певних дій. Це означає, що керівник може мати схильність шукати причини поведінки працівника у внутрішніх чинниках (рисах, здібностях, досвіді) і недооцінювати ситуативні чинники, на котрі працівник не має впливу.
2. Ефект контрасту	Може появитися, коли працівника оцінюють одразу ж після іншого працівника. Результати дій працівника можуть бути оцінені гірше, коли перед ним керівник зустрінеться з працівником із кращими досягненнями, і навпаки, коли працівника оцінюють після осіб з невеликими досягненнями, він має більші шанси на ліпшу оцінку.
3. Ефект первинності	Проявляється, коли керівник переоцінює інформацію, яку отримав першою. Під час перебігу співбесіди таким діям та досягненням може приділятися перебільшена увага.
4. Ефект новизни	Пов’язаний з черговістю інформації. Інформація, котру керівник здобув останньою (котра є найсвіжішою) вплине на загальну оцінку сильніше, ніж попередня інформація.
5. Помилка об’єктивізму	Впливає з виявлення кожною людиною тенденції до оцінювання усіх явищ через призму власного досвіду, переконань та очікувань.
6. Навішування ярликів	Це інтерпретація окремих дій як таких, що свідчать про посідання працівником сталих рис.
7. Помилка центральної тенденції	Одна з найчастіших помилок під час застосування шкал оцінок (наприклад, де “0” означає вкрай низький, а “4” – дуже високий результат). Помилка центральної тенденції проявляється у тому, що керівник тримається середини шкали. Той, хто оцінює, зазвичай не хоче бути ані занадто суворим, ані надто м’яким та бажає підстрахуватися від скоєння помилки. Той, хто оцінює, класифікує усіх оцінюваних усереднено, не диференціюючи досягнень. Усі працівники оцінюються як пересічні. Так відбувається, оскільки середня оцінка сприймається як “безпечна”.
8. Ефект ореолу (гало-ефект)	Люди мають схильність поширювати одну, позитивну рису на інші – саме так діє ефект ореолу. Той, хто оцінює, переносить позитивну оцінку одної риси працівника на інші його риси. Людей, які нам подобаються, ми зазвичай оцінюємо як мудрих, розумних, вправних, симпатичних, здібних тощо.
9. Гало-ефект диявола	Ефект ореолу діє на засаді екстраполяції позитивної риси на інші. “Ефект рогів” спирається на такий же механізм, з тою різницею, що стосується небажаних властивостей. Це означає, що єдина негативна риса може давати проєкцію на інші компетентності. Аналогічно ефектові ореолу, особи, які нам не подобаються, оцінюються нами одночасно як не надто мудрі, менш розумні, невправні, малосимпатичні.
10. Помилка поблажливості або суворості	Помилка поблажливості або суворості – той, хто оцінює, дає занадто поблажливі або надміру суворі оцінки незалежно від досягнень працівника.
11. Помилка випромінення	Помилка випромінення це слідування в оцінюванні загальному враженню та підтягування до нього часткових оцінок.



1	2
12. Ефект хибної відповідності	Поведінка, що відрізняється від нашої, сприймається як ненормальна, а отже її причини слід шукати в межах властивостей індивіда. Якщо інші мають відмінну від нашої думку, ми переконані, що це прояв злої волі з їхнього боку. Тоді ми не враховуємо факт, що кожний знаходиться в іншій ситуації, і багаж його досвіду є також іншим.
13. Помилка контрасту	Той, хто оцінює, приписує оцінюваному такі риси, яких сам не має.
14. Помилка проєкції	Помилка проєкції це перенесення власних рис на оцінюваних осіб.
15. Помилка ієрархії	Проявляється тоді, коли оцінка є тим кращою, чим вищим є ранг (позиція) оцінюваного.
16. Настрій того, хто оцінює	Як відомо, настрій та почуття впливають на те, як ми сприймаємо інших людей. У доброму гуморі ми маємо тенденцію позитивно оцінювати роботу підлеглих та навпаки – поганий настрій впливає на заниження оцінок.

\*Джерело: [201]

## Додаток В

## Основні стратегічні нормативно-правові акти сфери цифровізації в Україні\*

Назва стратегії, (дата схвалення)	Питання цифровізації сфери публічного управління
Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [210]	Стратегія визначає мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні. Серед основних напрямів реалізації стратегії виділено: інформаційна інфраструктура, е-освіта, е-культура, е-медицина, е-економіка, е-урядування, е-демократія, міжнародне співробітництво.
Стратегія сталого розвитку “Україна-2020” [212]	Стратегія передбачає в рамках чотирьох векторів руху (розвитку, безпеки, відповідальності та гордості) реалізацію 62 реформ і програм розвитку держави, серед яких; 2) за вектором безпеки – “Програма електронного урядування”; 3) за вектором відповідальності – децентралізація та реформа державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування); 4) за вектором гордості – “Розвиток інформаційного суспільства та медіа”.
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [47]	Одним із чотирьох пріоритетів регіонального розвитку на період до 2027 року є: підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації.
Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [213]	Стратегією визначено напрями та завдання комплексної цифрової трансформації всіх компонентів системи соціального захисту населення на основі єдиних підходів, стандартів і технологій. Заплановано створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери шляхом взаємодії інформаційних ресурсів соціальної сфери та їх інтеграції з іншими державними інформаційними ресурсами.
Національна економічна стратегія на період до 2030 рік [113]	У стратегії серед ключових орієнтирів в економічній політиці визначено – ефективна цифрова сервісна держава та компактні державні інститути. Окреслено стратегічний курс державної політики за напрямом “Цифрова економіка”, визначено шляхи досягнення та завдання за стратегічною ціллю “Створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та “цифрових” індустрій і бізнесу”.
Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [207]	У рамках реалізації стратегії планується створення хмарної інфраструктури системи управління державними фінансами, що містить обчислювальні потужності діючих центрів обробки даних Мінфіну, Казначейства, Державної податкової служби, Держмитслужби, Держаудитслужби, Держфінмоніторингу (лише в частині обробки інформації, яка не має грифу обмеження доступу), Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів.
Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [209]	Метою Стратегії є побудова в країні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У стратегії виділені завдання за напрямками: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування.

\*Джерело: узагальнено на основі [47; 113; 207; 209; 210; 212; 213 ]

## Додаток Г

## Довідки і акти про впровадження результатів дисертації



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

вул. Миколи Шепелева, 3, м. Київ, 03061 тел.: (044) 455-05-74  
e-mail: info@hs.gov.ua, сайт: https://hs.gov.ua  
Ідентифікаційний код юридичної особи 31115684

від 27.11 2023 р. № 27.13/1154-23 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів наукового дослідження**

Цим засвідчується, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету “Чернігівська політехніка” ТЕПЛОВА Сергія Олександровича на тему “Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні” на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” впроваджені в практичну діяльність Вищої школи публічного управління.

Зокрема в діяльності Вищої школи публічного управління використано рекомендації дисертаційного дослідження щодо:

- обґрунтування змісту, складу та характерних ознак системи управління людськими ресурсами на державній службі, яку запропоновано розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов розвитку/оновленню професійного, компетентнісного та світоглядного рівня;

- визначення перспективних напрямів забезпечення результативного та ефективного розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні, які враховують специфіку формування такої системи, з одного боку, в умовах взаємодії на ринку праці чотирьох поколінь працівників (бебі-бумери, покоління X, Y та Z) одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану.

Практичні результати дослідження використано під час розроблення короткострокових програм підвищення кваліфікації «Ефективне управління персоналом» та «Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів Європейського Союзу» для державних службовців категорій «Б» та «В», зокрема працівників служб управління персоналом. Окремі положення,

отримані в ході дослідження, враховано під час розроблення переліку вимог до компетентностей та професійних знань, розроблення короткострокових програм підвищення кваліфікації сім'ї посад «Управління персоналом».

**Заступник директора**



**Сергій СЕЛІВАНОВ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І  
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,  
Україна

тел. +38(0462) 665-103;  
факс +38(0462) 665-105  
E-mail: cstu@stu.cn.ua  
www.stu.cn.ua  
Код СДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC  
NATIONAL UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,  
Ukraine

07.11.2023 № 2431/5-28-17.14

### ДОВІДКА про впровадження результатів наукового дослідження

Цим засвідчується, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» Теплова Сергія Олександровича на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджені в діяльність Національного університету «Чернігівська політехніка». Зокрема результати дослідження також використані у процесі розробки навчально-методичного забезпечення дисциплін «Інституціональне забезпечення публічної влади», «Управління персоналом в органах публічної влади», «Управління змінами та впровадження інновацій» у рамках ОПП «Державна служба» (другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») Національного університету «Чернігівська політехніка».

Проректор з наукової роботи



Вікторія МАРГАСОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І  
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

тел. +38(0462) 665-103;  
факс +38(0462) 665-105  
E-mail: [cstu@stu.cn.ua](mailto:cstu@stu.cn.ua)  
[www.stu.cn.ua](http://www.stu.cn.ua)  
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC  
NATIONAL UNIVERSITY

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,  
Україна

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,  
Ukraine

*Сід 20.12.2023 № 8493/15-17-ч.10*

### ДОВІДКА про впровадження результатів наукового дослідження

Дисертаційну роботу Теплового Сергія Олександровича на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» виконано на кафедрі менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» в рамках НДР за темою «Публічне управління та децентралізація влади» (ДР №0120U101815, термін виконання 2021-2025 роки) – автором розглянуто сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері, а також визначено перспективні напрями формування системи управління талантами на державній службі в Україні.

Проректор з наукових робіт



Вікторія МАРГАСОВА