

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Петрів Богдан Ярославович**

УДК 342.9:351

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Діяльність служби управління персоналом державного органу в контексті  
реформування державної служби України**

Публічне управління та адміністрування

281 «Публічне управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_ **Б. Я. Петрів**

Науковий керівник: **Косаревич Н. Б., к.е.н.**

**Допущено до захисту:**

Завідувач кафедри,

д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ **І.П. Лопушинський**

Рецензент:

к.ю.н., доцент

\_\_\_\_\_ **М. С. Орлів**

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

**Івано-Франківськ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Петрів Б.Я. Діяльність служби управління персоналом державного органу в контексті реформування державної служби України – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі здійснено теоретичне дослідження засад управління персоналом, дано характеристику системи управління персоналом в органах державної влади, описано світові тенденції розвитку управління персоналу в системі органів публічного управління та адміністрування. Запропоновано пріоритетні напрямки удосконалення діяльністю служби управління персоналом державного органу

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління персоналом органів публічного управління.

## ANOTATION

**Petriv B.Y. Activities of the personnel management service of the state body in the context of the reform of the civil service of Ukraine - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

In the master's thesis, a theoretical study of the principles of personnel management was carried out, the characteristics of the personnel management system in state authorities were given, and global trends in the development of personnel management in the system of public management and administration bodies were described. Priority directions for improving the activity of the personnel management service of the state body are proposed

The materials of the master's work will be useful for state authorities and citizens, and can also be used in the process of improving the qualifications or professional training of public managers.

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel management system of public administration bodies.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність поняття "управління персоналом" .....	9
1.2 Принципи та технології управління персоналом в організації .....	14
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Характеристика системи управління персоналом в органах державної влади .....	20
2.2 Нормативно-правове регулювання системи управління персоналом в органах публічного управління .....	27
<b>РОЗДІЛ 3 СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ .....</b>	<b>36</b>
3.1 Міжнародний досвід управління персоналом на публічній службі .....	36
3.2 Вплив світових тенденцій глобалізації на систему управління персоналом .....	48
<b>РОЗДІЛ 4 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ .....</b>	<b>56</b>
4.1 Основні принципи якісного управління персоналом державного органу влади .....	56
4.2 Удосконалення системи управління персоналом в контексті взаємодії керівників посадовців та підлеглих службовців .....	60
 <b>ВИСНОВКИ .....</b>	 <b>75</b>
 <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	 <b>81</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Україна, як незалежна держава, поставлена перед завданням створення своєї державної політики, яка охоплює різні сфери діяльності. Особливу увагу потрібно приділити кадрам та кадровій політиці, яка є важливим інструментом для досягнення успіху в суспільному, політичному та економічному розвитку. Механізми реалізації кадрової політики повинні стати універсальним важелем, за допомогою якого держава зможе постійно впливати на стан розвитку країни і суспільства в цілому.

Для ефективного будівництва демократичної правової держави та вирішення складних різнопланових політичних і соціально-економічних проблем її розвитку необхідна постійна увага саме до кадрової служби. Нашій країні зараз особливо потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка та продумана система роботи з кадрами, а також - створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління та підготовка публічних управлінців як справжніх професіоналів. Тому сьогодні на часі постає важливе питання про формування ефективної кадрової політики, що без сумніву, є актуальною проблемою державної служби та органів місцевого самоврядування.

Управління персоналом є елементом соціально-трудоких відносин, що пронизує діяльність будь-якої установи чи підприємства, включаючи державний орган. Під управлінням персоналом розуміється хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал установи або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів службовців та цілей діяльності установи. Зміна підходів до службових взаємовідносин між управлінською структурою та службовцями корелює з розвитком суспільних відносин, трансформацією правової системи та впровадженню людиноцентричного підходу правового регулювання.

У сучасних умовах люди є найціннішим надбанням організації, тому що

вони окремо та колективно сприяють досягненню її цілей. Управління людськими ресурсами, робота з кадрами, управління персоналом забезпечує стабільність організації, успіх її діяльності в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку державних органів влади.

Державна кадрова політика України як складова зовнішньої і внутрішньої політики держави та засіб її реалізації, повинна формуватися в межах державної політики загалом, і не повинна бути розрахованою лише на кадрове забезпечення актуальних завдань реформування держави, а враховувати одночасно і теперішній, і майбутній соціально-економічний та політичний стан суспільства. Зміна характеру взаємодії держави і людини, як соціальних партнерів у забезпеченні професійної та інтелектуальної самореалізації особистості та взаємної відповідальності, — ось у чому полягає основна ідея сучасної державної кадрової політики України.

У зв'язку з цим особливого значення набуває управління розвитком персоналу в системі публічного управління та адміністрування, організоване таким чином, щоб забезпечити високу ефективність при мінімально можливих витратах в сучасних умовах державотворчих процесів.

Питання управління розвитком персоналу цікавлять як теоретиків-управлінців, так і практикуючих менеджерів. Серед найвідоміших концепцій культури організаційних і управлінських відносин, розроблених зарубіжними фахівцями, можна назвати праці П.Вільямса, М.Деванна, Р.Куїна, Р.Кілмана, В.Сате, Г.Хофстида, П.Харріса, Е.Фламхольця, Д.Фарнхама та ін.

Принципи та методи управління персоналом у сфері публічного управління та адміністрування досліджують такі вчені як: Балабанова Л., Белова Л., Бобровська О., Гаман Т., Гончарук Н., Жук Н., Крушельницька, О., Левицька Н., Олуйко В., Новикова О., Пашко Л., Писаренко Ж., Примуш Р., Рачинський А., Рудакевич М., Серьогін С., Соколова Т., Сурай І., Чемерис А., Шаров Ю. та ін.

Проте, попри досить велику кількість досліджень у сфері кадрової політики в органах влади залишається актуальним питання удосконалення форм та методів управління персоналом в системі публічного управління, є потреба у

цілісності підходів до аналізу впливу сучасних тенденцій розвитку громадянського суспільства на кадрову політику в органах влади.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показує, що дослідження зазначеної проблеми мають певні прогалини та обмеженості, що вимагає проведення системних досліджень для пошуку шляхів оптимізації кадрової політики в державі.

**Мета та завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є комплексне дослідження діяльності служби управління персоналом державного органу в контексті реформування державної служби України.

Дана мета зумовлює розгляд таких **завдань**:

- дати характеристику сутності поняття "управління персоналом";
- з'ясувати принципи та технології управління персоналом в організації;
- дослідити систему управління персоналом в органах державної влади;
- описати нормативно-правове регулювання системи управління персоналом в органах публічного управління;
- охарактеризувати міжнародний досвід управління персоналом на публічній службі;
- дослідити вплив світових тенденцій глобалізації на систему управління персоналом;
- виявити основні принципи якісного управління персоналом державного органу влади;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом в контексті взаємодії керівників посадовців та підлеглих службовців.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом в органах влади.

**Предметом наукового дослідження** є пошук шляхів удосконалення діяльністю служби управління персоналом державного органу в контексті реформування державної служби України.

**Методологічна основа.** У магістерському дослідженні застосовано комплекс методів, серед яких: метод узагальнення, об'єктивності, описовий, інформаційний, теоретичний, компаративний, історико-джерелознавчий, порівня-

льний методи. Дане магістерське дослідження пропонує інтегрованість вищезгаданих методів з методами інших наук – соціології, права, психології управління, публічного управління та адміністрування, політології.

Магістерське дослідження має **практичне значення**, оскільки його основні положення та висновки можуть бути використані в навчальних курсах з питань публічного управління та адміністрування, а також при розробці навчальних посібників, підручників, методичних рекомендацій та спецкурсів для працівників органів державної влади.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Магістерську роботу викладено на 90 сторінках, з них - 80 ст. основного тексту. Робота містить 2 рисунки та 1 таблицю. Список використаних джерел налічує 98 найменувань.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Сутність поняття "управління персоналом"

Установа чи організація характеризується в першу чергу людськими ресурсами - працівниками, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Людські ресурси - специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів що являє собою сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях.

Сфера людських ресурсів складається з персоналу і кадрів. Термін "персонал" і "кадри" часто використовується для опису всіх працівників підприємства, які зайняті виробничими, управлінськими чи іншими операціями. Часто відсутня чітке розмежування "персоналу" від терміну "кадри", проте, може бути певна різниця в підходах до використання цих термінів в різних контекстах.

Термін "кадри" частіше використовується для вказівки на аспекти управління персоналом, такі як найм, підбір, розвиток, оцінка працівників та інші аспекти управління людським капіталом. У той час як термін "персонал" може включати в себе не тільки аспекти управління, а й всіх працівників, які прийняті на роботу в організації.

Таким чином, терміни "персонал" і "кадри" можуть використовуватися як синоніми в певних випадках, але також можуть мати деяке розмежування в різних відомчих чи наукових контекстах.

Слід наголосити, що під "персоналом" трактують сукупність всіх працівників установи чи підприємства. Це можуть бути постійні й тимчасові, виробничі та управлінські, котрі виконують відповідні операції, або навіть, зайняті обробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Також, варто сказати, що під категорією "кадри" досить часто розуміють певну сукупність кваліфікованих управлінських працівників на постійній основі.

Управління персоналом представляє собою складний завдання в організації, оскільки, на відміну від матеріальних аспектів виробництва, персонал є живою системою, обладнаною самостійною здатністю приймати рішення, вчиняти дії, відповідати на високі стандарти, а також має суб'єктивні інтереси<sup>1</sup>. Це робить його найбільш складеним об'єктом для управління, оскільки вимагає врахування різноманітних факторів та підходів, щоб досягти успішної взаємодії з колективом та досягти поставлених цілей.

Колектив працівників є двигуном кожної організації. Часто керівництво зосереджує свою увагу на фінансових, виробничих та технічних аспектах, а також на питаннях збуту готової продукції, не надаючи належної уваги людям, які відіграють ключову роль в забезпеченні роботи організації у всіх напрямках. Ці занедбання мають високу ціну, адже без активної участі та підтримки персоналу організація стикається з серйозними труднощами. Люди є необхідним елементом будь-якої організації, і без відповідного командного складу жодна організація не може досягти своїх цілей та забезпечити своє існування<sup>2</sup>.

Дослідження в галузі психології управління, менеджменту, публічного управління та адміністрування відділяють значну увагу аналізу персоналу та його ефективного використання. Багато науковців спрямовує свої зусилля на вивчення окремих категорій персоналу в установах чи підприємствах, з метою розуміння його продуктивності. У сучасних умовах науково-технічної революції відбулися значущі зміни в ролі людини у виробничому процесі: тепер персонал вважається не лише одним із факторів виробництва, але й основним стратегічним ресурсом не тільки для окремої установи, але й для всього регіону, галузі чи навіть держави.

У складі кадрового складу будь якої організації різноманітні працівники можуть бути розділені на постійний, сезонний та тимчасовий персонал. Деякі працюють у повний робочий день, в той час як інші працюють за режимом неповного робочого дня або тижня. Одна й та ж людина може одночасно працюю-

---

<sup>1</sup> Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

<sup>2</sup> Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

вати у двох організаціях за принципом сумісництва, причому основним місцем роботи вважається та організація, в якій зберігається трудова книжка робітника. Крім того, установа чи організація може також приймати стажистів для навчання, підвищення кваліфікації або стажування, хоча ці особи можуть не входити до складу основного персоналу. Тим не менш, їхнє перебування в організації може викликати різноманітні питання та складнощі, пов'язані з їхньою тимчасовою присутністю.

Відомо, що у кожній галузі господарства існують унікальні професії та спеціальності, притаманні саме цій галузі. Одночасно існують і так звані наскрізні професії, які спільні для різних галузей і відносяться до робітників та службовців. Ф. І. Хміль висловлює думку, що рівень кваліфікації працівників, спеціалістів та службовців визначається їхньою освітою і практичним досвідом роботи<sup>3</sup>. Відповідно до цього, фахівці можуть бути розподілені на чотири групи в залежності від їхнього рівня освіти і практичного досвіду:

- експерти вищої категорії (фахівці із науковими ступенями та вчені звання);
- професіонали вищого рівня кваліфікації (особи із базовою або повною вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом);
- спеціалісти середнього рівня кваліфікації (фахівці з вищою освітою в закладах першого рівня акредитації та відповідним робочим досвідом);
- практикуючі фахівці (працівники, які обіймають відповідальні посади, не маючи спеціалізованої освіти).

У рамках структури персонал поділяється за різними критеріями, такими як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік та стаж роботи. Так, професійна структура персоналу визначається співвідношенням представників різних професій чи спеціальностей (наприклад, вчителів, управлінців, економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів), які мають комплекс визначених теоретичних знань та практичних навичок і вмінь, отриманих в процесі навчання та робочого досвіду в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу відображає співвідношення працівни-

---

<sup>3</sup> Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. К. Академвидав, 2006. 488 с.

ків різного рівня кваліфікації, що визначається їхнім ступенем професійної підготовки, необхідного для виконання конкретних трудових функцій.

Статеві-вікова структура персоналу організації відображає співвідношення різних груп персоналу за такими характеристиками як стать та вік.

Структура персоналу за стажем розділяє працівників за загальним стажем та стажем роботи в конкретній організації чи установі.

Питання управління людською поведінкою в організації належать до сфери науки управління персоналом, основними елементами якої є людина як носій кадрової політики та відносини управління, що визначають і регулюють організаційну поведінку людини.

В управлінській практиці можна зустріти два поняття: «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Важливо розуміти, що це дві різні речі. Основна відмінність в тому, що в першому випадку ми розглядаємо людину, як повноцінну і самодостатню особистість, при цьому вагома увага приділяється її потребам і правам. Коли говориться про управління людськими ресурсами персонал сприймається як ресурс, за допомогою якого досягаються цілі установи. При цьому, в ресурс готові вкладати і сприяти його розвитку і найважливішими є саме цілі установи, а не співробітників. Тобто, управління людськими ресурсами співвідносно з кадровим або трудовим потенціалом.

Під управлінням персоналу прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів організації. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом — це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо установи.

Управління персоналом — частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота). Управлінням та мене-

джером потрібно враховувати два аспекти організаційної поведінки як проблеми управління:

- соціально-психологічний — сфери, методи та засоби, за допомогою яких начальник може вплинути на організаційну поведінку підлеглого;
- організаційно-технічний — заходи, які необхідно вжити в межах організації, щоб зорієнтувати організаційну поведінку співробітників на досягнення виробничих цілей.

У разі ж управління персоналом, матеріальні цілі грамотно переплетені за значимістю з соціальними потребами працівників. У зв'язку з цим можна виділити такі базові принципи управління персоналом:

- при підборі співробітників увага приділяється не тільки їх діловим якостям, а й особистим;
- колектив вибудовується таким чином, щоб зберігалась кількісна гармонія між молодими фахівцями і вже досвідченими співробітниками;
- діяльність співробітників оцінюється, а на основі отриманих даних формуються стратегії для професійного зростання і розвитку кожного;
- здорова і прозора конкуренція заохочується, завдяки чому значно розвивається кадровий потенціал компанії;
- в організації присутня довіра до кожного співробітника, але разом з нею працює і система адекватної перевірки результатів роботи кожного;
- компанія завжди готова до ситуації, коли хтось зі співробітників не може вийти на робоче місце, і має можливість його замінити;
- для кожного із співробітників передбачені можливості для підвищення його професійної кваліфікації;
- вся кадрово-управлінська діяльність компанії ведеться відповідно до чинних правових актів.

Таким чином, управління персоналом носить складний і системний характер. Сучасні фахівці виділяють досить велику кількість моделей цієї діяльності. У загальному вигляді вони діляться на економічні, технократичні і сучасні. У першому випадку ми маємо справу з моделями, що акцентують увагу на мате-

ріальному заохоченні співробітників. У другому випадку акцент йде на використання різних адміністративних методів організації праці та контролю. У третьому форматі йдеться про лідерство та партнерство між співробітниками, про творчість в колективі і людський самоконтроль. У будь-якому випадку можна говорити про вплив на співробітників одночасно зі взаємодією з ними: про формування кадрового складу та його подальше регулювання.

## **1.2 Принципи та технології управління персоналом в організації**

Концепція управління персоналом представляє собою систему теоретично-методологічних поглядів, які визначають сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи і методи управління персоналом. Також ця концепція включає організаційно-практичні підходи до створення механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації, що конкретизується через реалізацію кадрової політики.

Управління персоналом є комплексною системою принципів, технологій та методів, спрямованих на взаємодію організації із своїми працівниками з метою максимального використання їхнього потенціалу та компетенцій для досягнення стратегічних цілей організації. Сутність управління персоналом полягає в уявленні про людей як конкурентне багатство, що потребує уважного відбору, розміщення та постійного розвитку наряду з іншими ресурсами для досягнення успіху організації<sup>4</sup>.

Основні відмінності управління персоналом включають розгляд витрат на персонал як інвестицій, вкладення в розвиток людського капіталу як важливого елементу нематеріального багатства. Крім того, важливою характеристикою є інтеграція функцій управління персоналом з загальною стратегією, спрямованою на досягнення продуктивності організації та задоволення потреб її персоналу.

---

4 Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» /Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохоцько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

Серед ключових напрямків у сфері управління персоналом варто відзначити, в першу чергу, активну участь у розробці стратегії організації. Це включає визначення стратегічних пріоритетів, часових рамок реалізації, систем оцінки ефективності та розробку конкретних заходів для втілення стратегії в життя. Другий напрямок – планування людських ресурсів, що дозволяє керівникам на всіх рівнях ефективно добирати, розвивати, винагороджувати та утримувати персонал, який відповідає вимогам та потребам організації.

Третім важливим аспектом є добір та селекція співробітників, що включає формування потенційного резерву кандидатів на всі посади, оцінку та відбір кандидатів, а також вивчення можливостей розвитку існуючого персоналу.

Четвертий напрямок – розробка та впровадження системи мотивації та винагород, яка є не лише внутрішньо справедливою, але й конкурентоздатною на ринку праці.

П'ятий аспект – розробка методик оцінки результатів праці, а шостий – управління комунікаціями та створення сприятливого клімату в організації, що включає постійний моніторинг, а також вдосконалення або зміни організаційної культури і створення ефективних каналів обміну інформацією.

Управління персоналом представляє собою згуртовану систему заходів, спрямованих на формування та ефективне використання колективного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях із ієрархічною структурою. У межах цієї системи функціонує менеджмент персоналу, який координується лінійними керівниками спільно з підпорядкованими структурними підрозділами соціального спрямування, такими як відділи кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки персоналу, а також відділи праці і заробітної плати тощо. Це відбувається на рівні безпосереднього поєднання робочої сили та засобів виробництва.

Однією з ключових цілей управління персоналом є формування висококваліфікованого та відповідального персоналу, що має сучасне економічне мислення та розвинене почуття професійну гордість. Додатково, важливо забезпечувати соціальну ефективність колективу.

Управління персоналом повинно адаптуватися до концепції розвитку підприємства, а також захищати інтереси працівників, дотримуючись законодавства про працю в процесах формування, стабілізації та використання людських ресурсів.

Основою для управління персоналом служить концепція розвитку, яка визначає систему принципів. Ці принципи є сукупністю правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань. Вони перетворюються в принципи, якщо їх загальноновизнано та зафіксовано у відповідних нормативно-правових документах, що є обов'язковими для виконання всіма рівнями в організації.

Основні принципи управління людськими ресурсами включають:

*Принцип науковості.* Забезпечення його виконання передбачає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися на наукових засадах. Це включає використання рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки та інших відповідних наукових областей.

*Принцип об'єктивності* полягає у виконанні суб'єктом управління заходів, що відповідають об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, а також діям і вчинкам працівників. Дотримання або недотримання цього принципу визначає ефективність всіх інших принципів управління персоналом.

*Принцип демократизму* передбачає врахування громадської думки при вирішенні кадрових питань, не обмежуючись лише формальними параметрами. Цей принцип сприяє залученню різноманітних перспектив та точок зору у процесі управління персоналом.

*Принцип гласності* зобов'язує забезпечувати належну інформованість колективу та окремих працівників щодо політики, принципів та методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального та морального стимулювання, а також перспектив підвищення матеріального благополуччя.

*Принцип добору кадрів* за діловими і моральними якостями визначає основи кадрової політики. Цей принцип конкретизується щодо встановлення вимог

до претендентів на посаду, наголошуючи на їхніх професійних та етичних якостях.

*Принцип ротації кадрів* здійснюється шляхом цілеспрямованого горизонтального і вертикального переміщення працівників з метою оптимального використання їхніх здібностей, знань і навичок, а також реалізації програм управління кар'єрою.

*Принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості* передбачає організацію кадрової роботи з урахуванням взаємодії «інтереси працівника — інтереси системи — інтереси суспільства».

*Принцип пропорційності* відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт. Його мета — забезпечити своєчасне, якісне і згідне в часі та просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій.

*Принцип збалансованості з віковим критерієм* реалізується через поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами, а також систематичне поповнення управлінських кадрів енергійними та перспективними працівниками.

*Принцип поєднання вимогливості, контролю роботи* працівників із повагою до них передбачає, що в процесі управління персоналом слід комбінувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролем та оцінюванням їхньої службової діяльності. Контроль і оцінка службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника; їхня мета полягає в підвищенні ефективності праці та мотивації працівників.

*Принцип справедливого винагородження і визнання власної праці* визначає необхідність встановлення справедливих умов оплати праці, а також системи визнання та винагородження за досягнення та вклад у спільний успіх колективу.

*Принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць* зазначає належне впорядкування інфраструктури та обладнання на робочих місцях з урахуванням технічних стандартів та вимог, що забезпечує безпеку.

ку та комфорт працівників.

Управління персоналом опирається на технології впливу. У сучасному виробництві технологія управління персоналом - це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Необхідно відрізнити поняття "кадрові технології" та "персонал-технології"<sup>5</sup>.

Кадрові технології - це професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань щодо кадрової діяльності. Використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Розробляються безпосередньо в установі і мають здебільшого традиційні форми.

Персонал технології - сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і удосконалення людського ресурсу. Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології:

---

<sup>5</sup> Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія /О. А.Гавриш, Л. Є.Довгань, І. М.Крейдич,,Н. В.Семенченко. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні - встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні - конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології виконання праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Враховуючи, що для значної частини установ проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Отже, людські ресурси - найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

## **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ**

### **2.1 Характеристика системи управління персоналом в органах державної влади**

Вирішення складних політичних і соціально-економічних завдань розвитку демократичної правової держави вимагає постійної уваги та ефективної діяльності кадрової служби, адже сьогодні Україні, більше ніж будь-коли, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика управління людськими ресурсами. Необхідна чітка та продумана система роботи з кадрами, спрямована на створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління та підготовку державних службовців-професіоналів, а також постійне підвищення їхньої кваліфікації. Таким чином, формування ефективної кадрової політики залишається важливою та актуальною проблемою державного управління в складний час російської військової агресії.

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму публічних управлінців, від уміння надавати якісні публічні послуги, вмотивованості та доброчесності. Служіння народу як служіння кожному громадянину - справа відповідальна, що вимагає не просто здійснювати належний відбір кращих професіоналів на державну службу, а й допомагати державному службовцю професійно розвиватися та ставати більш ефективним, результативним<sup>6</sup>.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення професійного розвитку та раціонального використання всіх трудових ресурсів України. Причому під трудовими ресурсами країни, слід розуміти працездатну частину населення, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей спромож-

---

<sup>6</sup> Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.

на призводити матеріальні блага чи послуги<sup>7</sup>.

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Управління персоналом в організації - це систематична та цілеспрямована діяльність керівного складу, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом. Ця діяльність включає в себе розробку концепції та стратегії кадрової політики, формулювання принципів та методів управління персоналом організації.<sup>8</sup>

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла потреба у зміцненні стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління. Ці служби відповідають за реалізацію ключових завдань управління персоналом у державних органах, таких як добір персоналу, планування та координація заходів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також ведення документації з питань вступу на державну службу, проходження її та припинення.<sup>9</sup>

Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти (Рис.2.1):

---

<sup>7</sup> Жук Н. Б. Державна кадрова політика // Державний архів Львівській області.: URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>

<sup>8</sup> Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). С. 116-120.

<sup>9</sup> Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 // Верховна Рада України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>



Рис 2.1 - Система управління персоналом

Управління персоналом базується на ключових принципах, які є фундаментальними визначеннями для наукової та практичної діяльності у цій області. Принципи управління персоналом визначають основні концепції будівництва системи управління персоналом, механізми її функціонування та формування організаційної культури.

Існують різні підходи визначення принципів управління, але найбільш поширеними є принципи, представлені в Табл. 2.1:

Табл. 2.1 - Принципи управління персоналом

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

Методи управління персоналом - дієві засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації<sup>10</sup>.

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі,

<sup>10</sup> Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. 2013. №6(44). С.194-198.

правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (Рис. 2.2). Правові методи є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна робити і що ні), рекомендаційними (вказують, як потрібно вести себе керівникові у відповідності з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню керівників, що творчо керуються нормами права).



Рис 2.2 - Методи управління персоналом

У Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу вказано, що основними завданнями служби управління персоналом є:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персона-

лу державного органу;

- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення<sup>11</sup>.

Службі управління персоналом як учаснику державно-службових відносин внутрішньо-організаційного характеру притаманні наступні ознаки, які вказують, що є підпорядкованим суб'єктом, з об'ємом та змістом спеціальних прав та обов'язків, визначених уповноваженим суб'єктом (керівником державної служби в державному органі); набуває правосуб'єктності з моменту ухвалення рішення про створення служби управління персоналом; не може бути притягнутий до юридичної відповідальності; у разі неналежного виконання повноважень чи порушення законодавства, відповідальність покладається на державного службовця, який виконує функціональні обов'язки, покладені на службу управління персоналом; зміна керівника державної служби в державному органі або припинення чи зміна правового статусу державного органу є підставою для виникнення, зміни або припинення участі у цих відносинах.

Щодо державно-службових відносин, де служба управління персоналом виступає уповноваженим суб'єктом управління державною службою, ці відносини мають статусний характер. Зміст цих відносин визначається сукупністю прав і обов'язків як самої служби управління персоналом, так і державного службовця з питань проходження державної служби та забезпечення його правового статусу<sup>12</sup>.

Обов'язковими учасниками цих відносин є: державний службовець (або

<sup>11</sup> Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

<sup>12</sup> Рачинський А.П. Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій // Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 1. С. 74-78.

кандидат на зайняття посади державної служби) та служба управління персоналом. При цьому, до ознак, які характеризують службу управління персоналом як суб'єкта державно-службових відносин відносяться наступні:

1) Служба управління персоналом виступає лідируючим суб'єктом, де зміст та об'єм прав та обов'язків якого строго визначається нормами службового права у відповідності до потреб державного органу та державних службовців цього державного органу;

2) Служба управління персоналом набуває правосуб'єктності з моменту настання юридичної підстави участі в конкретно-визначених державно-службових відносинах (наприклад, прийняття рішення про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби);

3) Служба управління персоналом виступає як від імені держави, тобто має публічний статус, який визначається саме державою шляхом делегування відповідного обсягу державно-владних повноважень;

4) Служба управління персоналом має спеціальні права щодо застосування стягнень та заохочень відносно державного службовця тощо.

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрним зростанням, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання. Можна констатувати, що сучасна кадрова ситуація в Україні характеризується низьким рівнем професіоналізму, відсутністю кваліфікованої спеціальної управлінської підготовки, невідповідною фаховою підготовкою профілю діяльності, байдужістю, бюрократизмом, і, подекуди - корумпованістю кадрів

13.

В нових умовах працівники кадрових служб повинні відповідати умовам: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні і за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зо-

---

<sup>13</sup> Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). 116-120.

крема, ефективних методів праці; вміти працювати з сучасною обчислювальною технікою<sup>14</sup>.

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів - одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

Отже, головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Практичне втілення кадрова політика держави, організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Управління персоналом в системі державної служби - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку ефективної концепції та дієвої стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Структура системи управління персоналом у сфері державної служби включає основні компоненти: організаційну структуру управління персоналом державної служби; систему роботи з персоналом державної служби; нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом державної служби.

---

<sup>14</sup> Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. 2013. №6 (44). С.194-198.

## 2.2 Нормативно-правове регулювання системи управління персоналом в органах публічного управління

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується численними нормативно-правовими положеннями. Можна говорити, що нормативно-правову основу правового статусу служби управління персоналом складають: Конституція України<sup>15</sup>, закони України «Про державну службу»<sup>16</sup>, «Про місцеві державні адміністрації»<sup>17</sup>, «Про службу в органах місцевого самоврядування»<sup>18</sup>, «Про запобігання корупції»<sup>19</sup> та інші закони України, міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує у сфері державної служби формування та реалізацію державної політики<sup>20</sup>.

Загалом, статус служб управління персоналом в якості суб'єкта управління державною службою передбачено п. 5 ч. 1 ст. 12 Закону України «Про державну службу»<sup>21</sup>. Використання в зазначеному положенні поняття «служба управління персоналом» у множині підкреслює обов'язковість їх утворення у всіх державних органах в тому чи іншому вигляді, відповідно до положень законодавства про державну службу. Крім того, поняття «служба управління персоналом» може бути використано для позначення: а) структурного підрозділу державного органу; б) посади спеціаліста з питань персоналу.

---

<sup>15</sup> Конституція України // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

<sup>16</sup> Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

<sup>17</sup> Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

<sup>18</sup> Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

<sup>19</sup> Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

<sup>20</sup> Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національне агентство України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

<sup>21</sup> Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

Стаття 18. Служба управління персоналом державного органу наголошує:

1. У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби.

Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу.

2. Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

3. Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

4. Типове положення про службу управління персоналом затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

У відповідності до ч. 3 ст. 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та Національного агентства

України з питань державної служби.

Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246<sup>22</sup>, Порядок присвоєння рангів державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306<sup>23</sup>, Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47<sup>24</sup>, Порядок стажування державних службовців, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48<sup>25</sup>, Порядок ведення та зберігання особових справ державних службовців, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 22.03.2016 р. № 64<sup>26</sup> тощо.

Слід акцентувати увагу на тому, що при затвердженні положення про службу управління персоналом йдеться не про керівника державної служби державного органу, а про керівника державного органу, оскільки не завжди керівник державного органу є й керівником державної служби державного органу. Наприклад, керівником державного органу в міністерствах є міністр (згідно з п. 1 ч. 2 ст. 8 Закону України «Про центральні органи державної виконавчої влади» міністр як керівник міністерства очолює міністерство, здійснює керівництво його діяльністю), а керівником державної служби в міністерстві є державний секретар міністерства<sup>27</sup>.

Інакше кажучи в таких випадках положення про службу управління персо-

<sup>22</sup> Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

<sup>23</sup> Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>

<sup>24</sup> Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

<sup>25</sup> Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

<sup>26</sup> Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22.03.2016 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0567-16#Text>

<sup>27</sup> Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. Дата оновлення: 15.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

налом затверджуватиме міністр, а підпорядковуватиметься служба управління персоналом державному секретарю міністерства.

Ця неузгодженість хоча і не є критичною в аспекті організації та діяльності служби управління персоналом, її взаємодії з керівником державного органу та керівником державної служби державного органу (у випадку якщо ці посади не співпадають), але потребує усунення, зокрема шляхом встановлення, що положення про службу управління персоналом державного органу затверджується керівником державної служби державного органу.

Щодо мети функціонування служби управління персоналом, то відповідно до ч. 2 ст. 18 Закону України «Про державну службу», вона полягає у забезпеченні здійснення керівником державної служби своїх повноважень. Це фактично є єдиною та головною метою утворення та функціонування служби управління персоналом, а також пояснює вимогу прямої підпорядкованості служби управління персоналом керівнику державної служби.

Слід вказати, що в державі реалізуються різні напрямки реформування державної служби та управління людськими ресурсами. Як наслідок, на офіційному сайті НАДС в якості завдання виокремлено впровадження у діяльність сучасних методів та інструментів управління персоналом на державній службі<sup>28</sup>. Реалізація реформ лежить у площині дотримання міжнародних стандартів публічного адміністрування загалом. Для визначення фактичного стану виконання поставлених завдань перед службою управління персоналом розроблено Методологію визначення спроможності служб управління персоналом державних органів<sup>29</sup>.

Компетенція служби управління персоналом державного органу як елемент правового статусу складається з сукупності визначених службовим законодавством повноважень у сфері державної служби, зміст яких дотичний виконанню функціонального призначення цього органу.

---

28 Функціонування служб управління персоналом. Офіційний веб-сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

29 Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт надс. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

Системний аналіз положень Закону України «Про державну службу» вказує, що служба управління персоналом окрім повноважень визначених ст. 18 також здійснює: організацію складення Присяги державного службовця особою, яка вперше призначена на посаду державної служби, а також ознайомлює державного службовця під підпис із правилами внутрішнього службового розпорядку та посадовою інструкцією (ч. 6 ст. 31, ч. 2 ст. 36); складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (ст. 49); передачу справ і майна державним службовцем, що звільняється (ч. 2 ст. 89) тощо<sup>30</sup>.

На рівні Типового положення про службу управління персоналом виокремлено більшість повноважень цього суб'єкта<sup>31</sup>. Доцільним видається класифікація повноважень служби управління персоналом залежно від державно-службових відносин, в межах яких вони можуть бути реалізовані шляхом виокремлення:

- 1) повноважень, що реалізуються в межах державно-службових правовідносин, пов'язаних з організацією державної служби;
- 2) повноважень, що реалізуються в межах державно-службових правовідносин, пов'язаних з реалізацією правового статусу державного службовця;
- 3) повноважень, що реалізуються в межах державно-службових правовідносин, пов'язаних з проходженням державної служби.

Таким чином, перелік повноважень служби управління персоналом:

- а) не є вичерпним, що допускає існування й інших повноважень, визначених службовим та трудовим законодавством;
- б) є доповненням та деталізацією повноважень керівника державної служби;
- в) виходить за межі сфери державної служби, оскільки поширюються на працівників державних органів, які не є державними службовцями.

Щодо порядку утворення та підпорядкування служби управління персона-

---

<sup>30</sup> Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

<sup>31</sup> Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

лом як елементу правового статусу, зазначимо наступне. Первинно, служба управління персоналом у державному органі утворюється залежно від чисельності персоналу з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби (ч. 1 ст. 18 Закону України «Про державну службу») з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом. При цьому, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу у тому випадку, коли йдеться про державний орган, чисельність якого становить менше 10 осіб (абз. 2 п. 1 розділу 1 Типового положення про службу управління персоналом)<sup>32</sup>.

Водночас, варто відмітити рекомендаційний характер зазначених положень, адже структуру та штатну чисельність працівників державних органів, як правило, визначають їх керівники у межах бюджетних асигнувань, виділених на їх утримання. При цьому, не завжди визначення складу та структуру державних органів належить до повноважень керівників державної служби державного органу, так, наприклад, структуру апарату міністерства затверджує міністр (ч. 3 ст. 11 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»<sup>33</sup>), а склад місцевих державних адміністрацій формують голови місцевих державних адміністрацій (ч. 1 ст. 5 Закону України «Про місцеві державні адміністрації»<sup>34</sup>).

Участь служби управління персоналом у державно-службових відносинах варіюється в залежності від її ролі та взаємодії з іншими учасниками цих відносин. Служба управління персоналом може виступати як:

- суб'єкт, що підпорядкований керівнику державної служби в державному органі, здійснюючи виконавчі функції та підпорядковуючись встановленим директивам та вимогам. Сутність цих відносин полягає в сукупності прав та обов'язків, які притаманні службі управління персоналом та керівнику державної служби. Ці права та обов'язки визначаються нормами службового

---

<sup>32</sup> Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національне агентство України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

<sup>33</sup> Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. Дата оновлення: 15.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

<sup>34</sup> Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення: 06.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

законодавства і спрямовані на забезпечення ефективного виконання керівником державної служби своїх функцій та реалізацію державної політики в сфері управління персоналом державного органу. Об'єктом цих відносин є діяльність служби управління персоналом, яка взаємодіє у соціальних рамках організації державної служби.

- суб'єкт, який наділений повноваженнями в сфері управління державною службою, виконуючи завдання з планування, розробки політики та регулювання питань, пов'язаних із управлінням персоналом державних служб.

Таким чином, роль та функції служби управління персоналом можуть варіюватися від підпорядкованої до наділеної повноваженнями, відповідно до її статусу та завдань у системі державного управління.

Організаційно-правова форма та чисельність служби управління персоналом у державних органах формуються на основі таких принципів: вибір між двома можливими організаційно-правовими формами - створення самостійного структурного підрозділу державного органу або призначення спеціаліста з питань персоналу; визначення організаційно-правової форми залежить від кількості персоналу у державному органі; при чисельності менше 10 осіб у державному органі обов'язки служби управління персоналом можуть бути делеговані одному з державних службовців.

Кабінет Міністрів України окремо врегулював питання функціонування служби управління персоналом в апараті та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій. Постанова від 22.07.2016 № 465 виклала в новій редакції абзац 1 пункту 20 Типового регламенту місцевої державної адміністрації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 № 2263.

Управління кадровою роботою в апараті місцевої держадміністрації та її структурних підрозділах забезпечує служба управління персоналом. У тих підрозділах, де кількість працівників не перевищує п'ять осіб, виконання завдань у сфері кадрової роботи може бути делеговане одному з працівників за рішенням їх керівників. Згідно з Положенням № 47, що регулює організацію державних органів, конкретні вимоги до форми служби управління персоналом не визна-

чено, що залишає вирішення питання щодо створення самостійного структурного підрозділу або призначення спеціаліста з питань персоналу на розсуд керівників відповідних підрозділів.

Кілька принципів можна сформулювати, керуючись встановленим відношенням, яке визначено в абзаці 3 пункту 1 розділу I Положення № 47: один спеціаліст служби управління персоналом на кожних до 20 осіб в державному органі. Таким чином, якщо кількість працівників в державному органі перевищує 20 осіб, служба управління персоналом має мати не менше 2 спеціалістів. Відзначимо, що Закон № 889 та Положення № 47 не передбачають утворення двох чи більше посад спеціалістів з питань персоналу. Це призводить до висновку: в державному органі з чисельністю працівників від 21 особи і більше, служба управління персоналом створюється виключно у формі самостійного структурного підрозділу. У випадку державних органів із чисельністю до 20 осіб, ми керуємося загальним правилом, визначеним абзацом 1 пункту 1 розділу I Положення № 47: в залежності від чисельності персоналу у державному органі може утворюватися самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу.

У державних органах з чисельністю персоналу до 9 осіб включно може бути варіант, коли обов'язки, пов'язані із управлінням персоналом, покладаються на одного з державних службовців. Важливо зазначити, що ця норма не повинна розглядатися як єдиний можливий варіант. За вирішенням уповноваженого суб'єкта в таких органах може бути введена посада спеціаліста з питань персоналу. І хоча можливість створення служби управління персоналом в зазначених державних органах у формі самостійного структурного підрозділу може виглядати лише теоретично, з юридичної точки зору це також є можливим.

Чи належить до служби управління персоналом державний службовець, який виконує її обов'язки Державного службовця, який виконує обов'язки служби управління персоналом, не ідентифіковано зі службою управління персоналом. Тож, якщо в держоргані немає самостійного структурного підрозділу з питань персоналу та не введено посаду спеціаліста з питань персоналу, можна

констатувати, що служби управління персоналом в цьому органі не створено. Повноваження цієї служби здійснює один із державних службовців, для якого вони є доповненням до основних посадових обов'язків. Схожа ситуація мала місце до набрання чинності Законом № 889. Однак суттєва різниця полягає в тому, що за Порядком № 47 покладення повноважень служби управління персоналом на одного з державних службовців допускається лише в державних органах з чисельністю до 9-ти працівників включно.

Нова назва посади для спеціаліста з питань персоналу, яка була введена Зміною № 5 до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженого наказом Держспоживстандарту України «Про затвердження, внесення зміни та скасування нормативних документів» від 28.07.2010 № 327, тепер звучить як "спеціаліст з питань персоналу державної служби".

## РОЗДІЛ 3 СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

### 3.1 Міжнародний досвід управління персоналом на публічній службі

Для суспільства важливіше мати якісний управлінський персонал на публічній службі ніж якісні закони. І хоча така думка може в когось викликати сумніви, досвід багатьох країн вказує на те, що там, де належним чином не організована робота публічних службовців, держава зіштовхується із значними труднощами.

Як показує світова практика, більшість проблем сталого розвитку територій чи країн виникають через неякісне виконання публічними службовцями своїх обов'язків, їх безвідповідальність. Якраз стан управління персоналом на публічній службі є основною причиною падіння «рейтингів» країн по всім параметрам: не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, а слабка система управління гальмує процес розвитку країн<sup>35</sup>.

Насправді будь-яка з криз в державі, по суті, пов'язана саме з функціонуванням публічної служби, невмінням чи небажанням публічних службовців виконувати свої функції організаторів суспільних процесів в країні. Стійка неспроможність держави та її апарату управління забезпечити вирішення складних проблем та досягнення стратегічних цілей розвитку є основною проблемою і нашої держави.

Тому важливо зрозуміти основні характеристики ефективного апарату публічних службовців, які існують в інших країнах, порівняти діюче законодавство України із законодавством країн різних правових систем та визначити шляхи вдосконалення управління персоналом на публічній службі в умовах проведення реформ.

Досягнення високого рівня управління персоналом на публічній службі і

---

<sup>35</sup> Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії. Вісник НАДУ. 2019. № 1 (92). С. 60-66.

забезпечення його правового регулювання - процес складний, який не відбувається миттєво, а потребує певного часу.

Оскільки молода українська публічна служба поки що не має власних традицій і досвіду, вважаємо за доцільне звернутися до практики зарубіжних країн і за допомогою компаративної характеристики проаналізувати основні, концептуальні положення управління персоналом публічних служб.

Численні дослідження провідних науковців показують, що адекватність української дефініції державної служби та служби в органах місцевого самоврядування європейській є частковою, оскільки ці терміни мають суттєві відмінності в значеннях, коли вживається в різних країнах<sup>36</sup>.

Так, наприклад, французьке поняття «*fonction publique*» (дослівно - «публічна служба») є синонімом британського поняття «*civil service*» та німецького поняття «*öffentlicher Dienst*». Відповідно і терміни, що позначають поняття «публічний службовець» у цих державах, - *fonctionnaire, civil servants, beamte* - стали синонімами поняття розмовної мови «адміністрація», що поширюється на чиновників як центральних, так і місцевих органів. При цьому розбіжності у національних і місцевих статутах, які юридично врегульовують їх статус, дуже незначні.

Вартим уваги є той факт, що європейська інтеграція, яка привела до взаємопроникнення і взаємовпливу культур, суттєво позначилась і на функціонуванні інституції управління на публічній службі в усіх країнах Європейського Союзу. Це дає змогу констатувати появу спільних рис в організації публічної служби в цих країнах і вироблення аналогічних підходів до вирішення проблем у галузі.

Аналізуючи форми організації управління на публічній службі в інших державах, можна зробити висновок, що поняття «державна служба», «цивільна служба», «публічна служба» неадекватні і сприймаються вони по-різному. Більш чи менш широкий характер поняття «державна служба» залежить від її концепції, яка існує в кожній країні. Так, наприклад, «державна служба» у ФРН

---

<sup>36</sup> Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія/ авт.кол.: В.М.Олуйко, В.М.Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф.В.М.Олуйко. К.: НАДУ, 2008. С.312.

- це збірне поняття, яке поширюється на всіх осіб, що зайняті в системі державного управління. При цьому розрізняють чиновників, службовців та робітників. Чиновники вступають на службу шляхом призначення, а службовці та працівників - шляхом підписання відповідного контракту. Учені визначають сутність «публічної служби» в різних аспектах. У функціональному вона постає як діяльність з метою виконання загальнодержавних завдань управління; в інституційному плані вона окреслює певне коло осіб, оскільки виконання публічних справ становить їх соціальну функцію: в юридичному аспекті «публічна служба» охоплює правове регулювання особливих публічно-правових, службових відносин, які, у свою чергу, діляться на чиновницькі й відносини найманих осіб-службовців та робітників державних установ<sup>37</sup>.

В той же час, законодавство Німеччини про публічну службу чітко визначає публічно-правову природу служби і закріплює, що службовець по відношенню до свого керівника перебуває в публічно-правових службових відносинах.

Подібна практика існує і в країнах з англосаксонською системою права, коли публічний службовець реалізує владу або виконує певну функцію при реалізації цієї влади, а працівник продає свою робочу силу за створення певних благ. Таким чином, статус публічного службовця витікає з різниці між публічним та приватним правом.

У Німеччині існує публічна служба на федеральному та земельному рівнях. Персонал публічної служби поділено на дві групи: 1) безпосередньо держслужбовці (чиновники), 2) держпрацівники (не чиновники).

У США поняття «цивільна служба» вужче, ніж поняття «державна служба». Воно охоплює лише службовців державних установ. До нього не належать виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією. Не входять до нього і армійські та флотські посади, посади в поліції тощо

Провідну роль у керівництві державною службою відіграють президент і парламент. Контроль за низкою сфер державної служби президент і парламент

---

<sup>37</sup>Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка Київ, 2018. 504 с.

здійснюють спільно, а є ряд сфер, де їхня компетенція розділяється.

Слід зауважити, що до категорії державних службовців належать як посадові особи та допоміжно-технічний персонал, що причетний до реалізації державно-владних повноважень, так і працівники за наймом, у тому числі викладачі державних навчальних закладів, робітники державних підприємств і сфери комунального обслуговування. У широкому розумінні «державним службовцем» або «службовцем публічного сектора» вважається будь-яка особа, праця якої оплачується з бюджету федерації, штату або місцевого органу влади.

Особливості публічної служби, яка характерна для англосаксонської системи права, можна продемонструвати на положеннями Кодексу етики урядової служби США<sup>38</sup>. Так, згідно пункту 6 цього Кодексу публічний службовець повинен «не давати жодних обіцянок, які стосуються його посадових обов'язків, оскільки публічний службовець не може виступати як приватна особа, коли справа стосується державної посади»; «ніколи не використовувати при виконанні своїх посадових обов'язків конфіденційно отриману інформацію для отримання особистої вигоди» (пункт 8); «дотримуватись цих принципів, розуміючи, що публічна служба є виявом суспільної довіри» (пункт 10). Так в законодавстві США закріплена різниця статусів публічного службовця та найманого працівника.

Параграф 302 Зводу законів США передбачає можливість делегування повноважень з відбору персоналу, керівництва та управління ним.

Положення про належний зовнішній вигляд осіб, які реалізують публічну владу, відбивається найяскравіше в обов'язках військовослужбовців, які під час виконання службових обов'язків зобов'язані бути одягненим в спеціальну форму. Те ж стосується суддів. Однак для цивільних службовців носіння форми, яка відрізняє їх від звичайних громадян, передбачено не скрізь. Це потрібно в теократичних державах, зокрема, за законодавством Ватикану.

У Великобританії керівництво державною службою формально належить монархії в особі королеви. Фактично монархія - це вищі органи держави і поса-

---

<sup>38</sup> Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Учебное пособие. Минск: МНГАУ, 2004. С.49-52.

дові особи, а саме: прем'єр-міністр, кабінет міністрів, міністри. У Меморандумі для державних службовців з цього приводу зауважується, що чиновники перебувають на службі в монархії<sup>39</sup>.

Поряд з вузьким розумінням категорії «цивільна служба» використовується широке поняття «публічна служба». Поняття «публічна служба» в широкому значенні поширюється і на службовців публічного сектора: міністрів, службовців військових сил, поліції, охорони здоров'я, учителів тощо, а також охоплює службовців інших органів центрального і місцевого управління, яких найнято і служба яких оплачується за рахунок виділених парламентом коштів. У вузькому значенні «публічна служба» включає функціонерів тільки центральних органів влади. Чіткого визначення поняття «функціонери» не існує, оскільки вони визначаються як «слуги Корони, які служать з «доброї волі».

У Бельгії державними службовцями вважаються всі, хто перебуває на службі в державі: працівники урядових органів (федерального, регіонального та комунального рівнів), а також освітяни, лікарі, працівники правоохоронних органів, податківці.

В Італії на державній службі перебувають лише дипломати, префекти, поліцейські, а також речники, що обіймають вищі керівні посади в публічних адміністраціях державного рівня. Інші службовці державних агенцій вважаються держслужбовцями лише формально, оскільки їх службова діяльність значною мірою визначається колективними угодами, що укладаються між агенціями та профспілками.

В Іспанії діє публічна служба, що охоплює такі групи службовців: вищий корпус цивільних державних службовців; вищий корпус державних фінансових інспекторів; вищий корпус комерційних інспекторів та державних економістів; вищий корпус державних юристів; корпус медиків національної системи охорони здоров'я; вищий корпус інспекторів праці та соціального захисту; генеральний адміністративний корпус державної адміністрації; корпус креслярів кадастрів і креслярів-картографів; генеральний допоміжний корпус державної

---

<sup>39</sup> Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстінан, 2007. 288 с.

адміністрації; генеральний субальтернативний корпус державної адміністрації; корпус механіків-водіїв Міністерства оборони.

У Китаї існує єдина централізована публічна служба. До її складу входять працівники на посадах у державному адміністративному апараті центрального провінційного та місцевого рівнів. Усі посади поділяються на «керівні» та «некерівні». До публічних службовців не належать робітники та обслуга адміністративних органів.

Принципи ототожнення публічних службовців та працівників за трудовим договором характерно для країн соціалістичної системи права, відповідно до якої кожна людина бере участь в житті суспільства незалежно від сфери застосування її праці. Публічний службовець в таких країнах визнається всього-навсього одним із учасників суспільного розподілу праці, а вже потім - представником влади. До прикладу, Тимчасове положення про найм працівників і службовців на державних підприємствах, прийняте Державною Радою Китайської Народної Республіки передбачає, що найм працівників в державні органи, адміністративні установи і громадські організації відбувається відповідно до даного положення. Тобто порядок найму працівників та публічних службовців не відрізняється.

У Польщі існує цивільна служба, до складу якої входять професійні службовці в адміністраціях центрального та місцевого рівнів. Розрізняють<sup>40</sup>:

- «цивільних службовців», чиї відносини базуються на призначенні на управлінську посаду чи посаду спеціалістів державної служби;
- «працівників цивільної служби», яких беруть на роботу на контрактній основі.

У Фінляндії взаємовідносини публічної служби вважаються відносинами зайнятості, в яких держава виступає як роботодавець, а службовець - як працівник державної сфери. Відповідно розмежовують службовців державного сектора, місцевого самоврядування, приватного сектора.

---

<sup>40</sup> Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.

У Франції поняття «державна служба» у широкому значенні означає «здійснення агентами професійної діяльності на службі в державі, територіального колективу, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації». У вузькому значенні поняття «функціонер» виключає категорії військових, суддів і стосується тільки тих службовців, які зайняті на постійній службі в органах державного управління і включені до штату. Тимчасові службовці не розглядаються як «функціонери».

Усі державні службовці відповідно до ієрархічної системи поділу влад поділяються на центральних і місцевих. Службовцями центрального уряду вважаються і всі працівники периферійних органів, які підпорядковані центральному відомству і входять у його штат. До місцевих належать ті службовці, які входять у систему закладів, організацій і установ місцевого підпорядкування

Загальноприйнятими є континентальна та англосаксонська правові системи. В той же час, правове регулювання публічної служби в країнах з сильним впливом державних релігійних вчень значним чином відрізняється. Так, в конфесійних державах особливістю управління публічними службовцями є об'єднання духовного і світського лідерства в одній посадовій особі<sup>41</sup>. Тому адміністративна влада в таких країнах організована чіткіше та жорсткіше ніж у світських країнах.

Схожа ситуація в управлінні публічними службовцями склалася в Ізраїлі, де проголошена ідеологія сіонізму значно впливає на публічну службу.

У Японії особи публічної служби поділяються на: 1) працівників «особливої служби», 2) працівників «звичайної служби» (працівники держорганів, держпідприємств, установ, організацій, військовослужбовці, поліцейські).

Організація управління персоналом в Японії відрізняється ознаками патріархальності, за яких проголошується положення публічного службовця як слуги народу чи громади. Службовці зобов'язані давати присягу про дисципліновану поведінку на публічній службі. Саме проходження служби в більшості залежить від безпосереднього керівника, а службовець лише має активну позицію

---

<sup>41</sup> Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : збірник. Київ, ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010, 258 с.

щодо свого місця в службовому процесі.

Основні ознаки і призначення публічної служби відображені в законодавстві різних країн по різному.

За загальними правилами, іноземці не можуть перебувати на публічній службі, оскільки ця діяльність характеризується владним змістом. Цікаво, що в Японії публічним службовцем не може бути особа, яка позбавлена права розпорядження майном, тобто якщо особа не вміє вести особисті справи, то вона не повинна займатися публічними справами.

Також законодавство Японії передбачає принцип добросовісності публічних службовців, за яким забороняється публічним службовцям неправдиві заяви пов'язані із складанням іспитів, відбором, прийомом на роботу чи обліком особового складу.

Досить часто в законодавстві про публічну службу використовуються положення «невизначеної правової умови», тобто на розсуд публічного службовця. Так, до прикладу, в законодавстві континентальної системи права частими є формулювання «коли цього потребують інтереси служби», «незаплямована репутація», «принцип справедливості» (законодавство Швейцарії).

Слід відмітити часте використання в законодавстві окремих країн права делегування повноважень публічними службовцями. Зокрема, такі положення передбачені законодавством про публічну службу Великобританії, Японії, Швейцарії, США. В Японії при делегуванні повноважень передбачається спрямування діяльності керівника, якому делеговано повноваження та контроль за його діяльністю. При цьому повноваження вважаються делегованими лише з моменту письмового повідомлення про делегування Палати з питань персоналу.

Законодавство зарубіжних країн досить часто містить неточні формулювання, які можуть уточнюватись в процесі правозастосування. Адже положення законодавства відображають лише основні напрямки побажань для законотворця. Окрім належності до правової системи на управління в органах публічної влади впливає також вирішення проблеми співвідношення трудових та службо-

вих основ регулювання. При цьому відносини на публічній службі розглядають в двох аспектах:

1) як відносини публічного службовця і держави (державного органу чи органу місцевого самоврядування);

2) як відносини публічного службовця з непідлеглими йому громадянами. Якщо в другому випадку такі відносини розглядаються виключно як адміністративні, то щодо першого випадку в різних країнах застосовуються різні підходи.

Так в країнах застосовуються декілька підходів:

1) публічна служба є різновидом вільного трудового найму (в такому випадку вона регулюється законодавством про працю);

2) публічна служба є особлива діяльність публічних службовців державних органів, що спрямована на виконання владних повноважень держави (в цьому випадку вона не регулюється законодавством про працю, а підпадає під дію спеціального законодавства).

Отож, на рубежі 70-80 рр. минулого століття у більшості західних країн було усвідомлено необхідність реформування, корінної модернізації державної служби. Необхідність привести систему управління у відповідність із сучасними викликами змусила політиків виробити програми реформування публічної служби з метою її докорінної модернізації. В основу реформування публічної служби в більшості країн покладено такі принципи:

- демократизація державного управління і публічної служби;
- орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом публічних служб, виступає споживачем державних послуг;
- орієнтація на кінцевий результат;
- рентабельність управління;
- простота управління.

Майже скрізь у світі уряди експериментують з ідеями нового державного менеджменту, що передбачає широке використання в публічній службі методів роботи, що застосовуються у приватному секторі. Серед них - методи стратегі-

чного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці. За оцінкою фахівців публічної служби, усі ці заходи, безумовно, сприятимуть підвищенню якості роботи державного апарату.

У результаті перетворення створюється якісно нова модель публічної служби, яка неминує, на наш погляд, замінить раціональну модель, створену в багатьох країнах під впливом теорії раціональної бюрократії М. Вебера. Якісними параметрами раціональної моделі публічної служби є порядок, відносна структура, визначена стратегія, підготовлені кадри, цілеспрямоване управління. Нова модель, яку часто називають поведінковою, характеризується якісно відмінними параметрами. Вони виражаються в таких категоріях, як творчість, новаторство, емоційна атмосфера, суб'єктивний фактор.

Розглянувши систему публічної служби окремих країн, можемо зробити висновок, що існує потреба у розумінні публічної служби у двох значеннях. У вузькому значенні її слід вважати службою щодо здійснення практичного адміністрування. У широкому значенні її необхідно розглядати як працю службовців публічної сфери.

Проведений аналіз свідчить, що єдиного підходу до окреслення меж публічної служби не існує, оскільки спостерігається значна різниця як у визначеннях та сферах поширення (у широкому чи вузькому значенні) публічно-службових відносин, так і в сучасних моделях публічної служби. Публічна служба кожної з країн є оригінальною системою зі своїми традиційними відмінностями, що зумовлені плюралізмом культур та існуванням регіональних впливів<sup>42</sup>.

Також потребує уваги процес підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, як невід'ємна частина роботи з публічними службовцями в країнах, що мають ефективну систему управління публічною службою. Перелічені характеристики властиві усім країнам, також як й усі системи управління наголошують на необхідності забезпечення безперервного професійного розви-

---

<sup>42</sup> Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / За заг. та наук. ред. проф. С.М. Серб'югіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.

тку своїх державних службовців. Але організація вирішення цього питання є різною.

Особливо важливо звернутися до досвіду в першу чергу європейських країн і зазначити, що саме характерна для Європи централізована система державного управління бралася за основу при створення української системи державної служби, тобто цей досвід є для нас максимально близьким.

Як видно з аналізу міжнародного досвіду управління персоналом на публічній службі, головні вимоги до публічної служби в зарубіжних країнах відображені здебільшого в основних законах, а також у спеціально прийнятих правових актах. Незважаючи на різницю в назвах цих документів, суть їх однакова. У них викладаються цілі і завдання публічної служби, порядок її проходження, права й обов'язки державних службовців, гарантії їх правової і соціальної захищеності. Правові документи дають уявлення про державну службу як найважливіший соціальний і державно-правовий інститут, що повинен забезпечувати функціонування державного апарату; служити інструментом реалізації державної політики, виражати інтереси всього суспільства.

Можна висловити припущення, що зазначені моделі управління публічною службою, принаймні на найближчу перспективу, будуть доповнювати одна одну.

Процес реформування публічної служби розрахований на порівняно тривалий період і практично є безупинним потоком удосконалення форм, методів, технологій діяльності державних та муніципальних органів, їх адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов, що постійно змінюються.

Ми можемо стверджувати, що протягом тривалого періоду часу в нашій країні виявлялася недооцінка, а інколи й просто негативне ставлення до досвіду розвинутих країн щодо державного устрою, управління і публічної служби. Цей досвід не використовувався з ідеологічних міркувань, у кращому разі до нього ставились як до пізнавальної інформації.

У нинішніх умовах корінних перетворень проблема адаптації досвіду публічної служби зарубіжних країн до українських умов є, на нашу думку, не тіль-

ки актуальною, але й необхідною. Насамперед цікавою для України є, на наш погляд, застосування нових тенденцій та концепцій публічної служби.

У більшості країн розроблені правові документи, в яких зафіксовані норми і вимоги до різних категорій публічних службовців, їх права й обов'язки, зобов'язання держави щодо їх правової і соціальної захищеності. В умовах європейської інтеграції накопичений цікавий досвід правового регулювання і координації публічних служб країн континенту, створення національних органів, взаємодії в рамках загальноєвропейських політичних інститутів різних держав.

Важливим аспектом вивчення зарубіжного досвіду є організаційні основи публічної служби, зокрема практика її децентралізації, механізми взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів управління, забезпечення всіх учасників публічної служби підготовленими кадрами, досвід кар'єрного просування публічних службовців щаблями ієрархічних сходинок й т.п.

На наш погляд, цікавим є й моральний аспект публічної служби. У зарубіжних країнах на даний час чимало робиться для того щоб «олюднити» публічну службу, прищепити службовцям моральні цінності, високу відповідальність за виконання службових обов'язків. Як свідчить аналіз, службовці цінують службу, що відкриває перед ними перспективу службового просування, професійного удосконалення, соціального благоустрою, служіння людям.

Нині державна служба в зарубіжних країнах зазнає корінної модернізації. Процес відновлення державної служби, її реформування багато в чому співзвучний з тими процесами в галузі державного будівництва, що відбуваються у нашій країні. У зарубіжному досвіді доцільно звернути увагу на такі питання: підвищення продуктивності праці та її обліку; підвищення культури обслуговування населення; досягнення високих кінцевих результатів та ін.

Розглядаючи міжнародний досвід управління публічними службовцями, необхідно виходити з умов, в яких здійснюється управління в тій чи іншій країні. Серед таких умов важливим аспектом є правова система до якої належить держава. Адже особливості правотворчості та правозастосування в різних країнах чи групах країн відрізняються через історичні чи регіональні особливості їх

розвитку, які відображаються у відповідних правових системах, що в свою чергу, безперечно, впливає і на управління публічними службовцями.

Кожна система права відображає сукупність ознак правосвідомості, законодавства, системи правосуддя, структури публічної служби та інших характеристик, що відображають закономірності функціонування права, побудови законодавства та структури апарату управління.

Всі наведені вище варіанти правового регулювання публічної служби особливо важливі для аналізу стану та тенденцій розвитку світового досвіду управління публічними службовцями, особливо у зв'язку з тим, що глобалізація породжує процес уніфікації основних характеристик якісного управління публічними службовцями незалежно від правової системи, яка існує в країні.

### **3.2 Вплив світових тенденцій глобалізації на систему управління персоналом**

Сьогодні все більше актуалізується питання щодо впливу на управління персоналом сучасних світових тенденцій розвитку, які дедалі більше впливають на розвиток і внутрішні процеси кожної країни.

В останній чверті ХХ ст. сучасна цивілізація розвивалася і продовжує розвиватися під впливом процесів глобалізації. Економічна складова цих процесів є провідною і пов'язана, перш за все, з джерелами, факторами і формами господарського розвитку суспільства, тобто сучасними технологіями, інвестиціями, робочою силою, інтелектуальними та фінансовими ресурсами, сучасними методами і технологіями управління<sup>43</sup>.

Найбільшу загрозу глобалізація становить для країн, що розвиваються, які відчують суттєву нестачу у кваліфікованих кадрах, господарській інфраструктурі, інституціях, економічно обґрунтованих програмах щодо реалізації наявних можливостей. Ці країни є найбільш уразливими до надзвичайно потужних потоків: фінансів, товарів, послуг, інтелектуальних ресурсів тощо.

---

<sup>43</sup> Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / За заг. та наук. ред. проф. С.М. Сербьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.

Сучасні умови світового розвитку з потужними процесами глобалізації та транснаціоналізації у сфері управління вимагають застосування нових видів управлінського впливу, який би забезпечував розвиток будь-якої системи від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Крім того, реорганізація економічних відносин, форм власності та організаційних форм управління потребують сучасних підходів, методів управління, і насамперед сучасних управлінців із інноваційними знаннями, новим, не заангажованим типом мислення.

Сьогодні світ, а значить і Україна, входять в абсолютно нову сферу функціонування і діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Східній Європі, країнах колишнього Радянського Союзу, Далекого Сходу, тягне за собою світові зміни в цілому і все це змушує лідерів країн, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що у цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики уже не працюють. Світ змушує управлінців кардинально змінити всі уявлення про управління, формування і реалізацію кадрової політики<sup>44</sup>.

На сьогодні перед персоналом необхідно ставити цілі саморозвитку і реалізації свого потенціалу, а також почуття відповідальності за діяльність державного органу в цілому. Повсюдно виявляються зміни у сфері робочої сили. Щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку, державний орган має не тільки прищеплювати своїм співробітникам прагнення до розвитку і росту в особистому і професійному житті, але і державна політика з управління персоналом має враховувати та ідеологічно відображати зазначені підходи щодо персоналу, який необхідно розвивати та бачити в ньому найважливіший ресурс, без якого досягти намічених цілей просто неможливо.

Велике значення має той факт, що кризовий розвиток є притаманним не тільки макроекономічним системам перехідного періоду, а й відносно рівноважним і більш стабільним макроекономічним системам (Японія, країни Західної Європи та ін). Цей факт надзвичайно актуалізує проблематику антикризового управління як на макро-, так і на мікрорівні.

---

<sup>44</sup> Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В.,Примуш Р.Б., Карвацка Н.С. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ 2018. 504 с.

Глобалізація - це об'єктивний процес і постійно діючий фактор внутрішнього і міжнародною життя країни, кардинально нова фаза розвитку, яка має свої позитиви і негативи. Глобалізація економічних процесів, що пов'язана із сучасними технологіями, інвестиціями, робочою силою, інтелектуальними та фінансовими ресурсами, сучасними технологіями і методами менеджменту призводить до переходу кризових хвиль через державні кордони, тому дослідження макроекономічної кризової динаміки є актуальними для всіх країн, адже об'єктами сучасного антикризового управління дедалі більше стають не тільки господарські організації, а й макроекономічні системи, які повинні регулювати діяльність таких організацій, створювати умови для мотивації бізнесу та його безкризового функціонування.

Рішення владних структур в одній частині світу впливає на нації, громади, господарства на інших континентах. У зв'язку з цим набуває підвищеного інтересу аналіз кризових процесів на макрорівні, їх механізмів і перспективної динаміки.

Процеси глобалізації охоплюють усі сфери соціального життя - культуру, духовність, економіку, політику, право, військо, навколишнє середовище тощо. Формується нова модель зростаючого глобального взаємозв'язку всередині всіх ключових елементів соціальної активності. Динаміка розвитку світових суспільних процесів свідчить, що проблема глобалізації, її можливих негативних наслідків та спроб їх нейтралізації стає однією з домінуючих у державній політиці різних країн<sup>45</sup>. Проте явище глобалізації ще не стало предметом детального вивчення в Україні, зокрема органи державної влади не завжди приділяють цьому питанню належну увагу. Однак це не означає, що процеси глобалізації оминуть Україну чи не позначаться на її майбутньому. Свідченням того є наявність значної кількості російських та інших транснаціональних корпорацій в економіці України.

Економічна глобалізація створює матеріальні передумови для транснаціоналізації політичних систем, громадянських суспільств, соціального та культу-

---

<sup>45</sup> Рачинський А.П. Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій // Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 1. С. 74-78.

рно-ідеологічного життя. Рушійні сили глобалізації розмивають державні кордони, цілісність і незалежність національних економік, соціальних структур.

Сьогодні країни світу поділяються за трьома рівнями: перший - країни цивілізаційного ядра, які домінують у світовій економіці та підтримують багатство, владу і вплив за рахунок країн другого й третього рівнів - напівпериферійних і периферійних країн. У цій системі транснаціональні корпорації стали дійовим інструментом перерозподілу ресурсів на користь країн цивілізаційного ядра і консервації відсталості країн другого й третього рівнів<sup>46</sup>.

В Україні, яка впродовж останніх років увійшла до числа найбільш вразливих країн периферійної зони, проблема глобальної нерівності сприймається особливо болісно. Практично перспективи щодо просування країни догори у світовій ієрархії в межах існуючої світосистеми дуже туманні. Тому і висувуються особливі вимоги до соціально-економічної стратегії розвитку України, її системи управління та регулювання на всіх рівнях. Відомо, що світ визнає та поважає лише сильних, здатних захищати власну свободу і гідність, тому держава має бути не об'єктом глобалізації, а рівноправним учасником процесу, опорною силою, здатною чинити опір будь-якій експансії.

Викликані глобалізацією небачені до цього часу масштаби економічних потоків товарів і послуг можна порівняти з могутніми природними явищами і катаклізмами. При цьому економічно слабозвинені країни стають найбільш вразливими внаслідок появи криз, які ініціюються економічними, фінансовими, технологічними, політичними та іншими факторами. Все це вимагає розроблення й упровадження міжнародних, національних, регіональних програм і механізмів захисту, які б запобігали та пом'якшували негативні наслідки глобалізації. Аналіз динаміки розвитку світових суспільних процесів свідчить, що проблема глобалізації, можливі негативні наслідки цього процесу та намагання їх нейтралізувати стають на сьогодні одними з найважливіших питань багатьох країн. Процеси глобалізації неоднозначно і різноспрямовано впливають на держави і галузі сучасного виробництва.

---

<sup>46</sup> Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії. Вісник НАДУ. 2019. № 1 (92). С. 60-66.

Необхідно усвідомити, що глобалізація, як явище об'єктивне, має наслідки (позитивні, негативні) та причини, що їх породжують. Процеси глобалізації мають суперечності за характером свого впливу як на окремі національні економіки, так і на світовий господарський розвиток загалом. Глобалізація, з одного боку, розширює можливості держав відносно оптимального використання комплексів різних ресурсів, поглиблення та розширення цих держав у міжнародному поділі праці, а з другого - сприяє загостренню конкурентної боротьби, а також маніпулюванню величезними фінансовими та інвестиційними ресурсами, що є реальною загрозою для розвитку слаборозвинених держав.

Історія світового соціально-економічного розвитку має приклади глибоких спадів виробництва, фінансових потрясінь, масового безробіття, гострих соціальних конфліктів у багатьох країнах. Одні з цих країн з великими зусиллями і значними витратами переборювали труднощі, викликані, передусім, кризою економіки, інші - достатньо успішно боролися з економічними та соціальними струсами і за короткий термін виходили з гострих кризових станів. Звичайно, що досвід, шляхи, методи і форми виходу з надзвичайних, кризових ситуацій, що розроблені у розвинених країнах, можуть бути корисними і для української системи. Приміром, методологія, стратегія і тактика реформ «нового курсу» Ф.Рузвельта у США продемонстрували особливу роль державного регулювання в системі капіталістичного господарства і показали, що гнучке і помірне регулювання економіки, соціальної і політичної сфер, особливо у складні періоди розвитку країни, є життєво необхідними.

Зауважимо, що в антикризовому управлінні важливе значення має вивчення кризових процесів у «традиційних» капіталістичних системах для виявлення їх впливу на вітчизняну макро- і мікроекономічну динаміку та для окреслення можливого сценарію розвитку вітчизняної економіки на загальнодержавному та регіональному рівні в період реформ та після них.

З позицій управлінської науки і практики щодо міри участі держави в управлінні господарством видно, що в момент кризового стану системи відшуковуються інструменти для її вивчення й підтримки життєдіяльності. Виходячи з

цього можна очікувати, що в перспективі будуть знаходитися та використовуватися такі рішення кризових проблем, які спрямовані на недопущення значних соціальних витрат.

Отже, стає зрозумілим, що реальною протидією руйнівним впливам глобалізації може стати економічне піднесення України, проведення ефективної соціальної політики та забезпечення сталого розвитку держави на основі реалізації сучасної державної кадрової політики. Це є важливою, однак недостатньою передумовою. У добу глобалізації лише ті держави, які спираються на власні великі корпорації, середні та дрібні підприємства, національну економіку, можуть реально конкурувати з провідними транснаціональними корпораціями.

Якщо у 80-ті рр. минулого століття інтегративний вектор суспільного розвитку формували такі напрями, як інформатизація, передові технології, глобалізація національних економік, довгострокові тенденції, то вже в 90-ті рр. такі напрями розвитку, як розквіт світової економіки, ринковий соціалізм, глобальний стиль життя, зростання ролі особистості, духовне вдосконалення<sup>47</sup>.

Зміщення центру суспільних інтересів до глобалізації економіки і культури, гуманізації й духовності вносить корективи в організаційні пріоритети управління, які визначаються такими орієнтирами, як інтеграція, адаптивність, деформалізація, антикризовий менеджмент тощо. В умовах кризи генеральним вектором теорії та практики управління соціальним розвитком стає не орієнтація на кінцеві, вельми прогресивні цілі (як побудова «правової, соціально орієнтованої держави»), а розроблення антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних методів пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень усіх рівнів, наявності в цих процедурах реальних можливостей корегування помилок та врахування випадковостей.

Тому при окресленні кадрової сфери України з точки зору наявності сукупності системних проблем слушним є зауваження, що крім внутрішніх системних проблем необхідно враховувати істотні впливи глобальних факторів, таких як інформаційно-комп'ютерна революція та економічна інтеграція. Перша при-

---

<sup>47</sup> Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії. Вісник НАДУ. 2019. № 1 (92). С. 60-66.

зводить до нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що кардинально змінює структуру кадрів порівняно з кадровим складом індустріального суспільства.

Разом з тим, виходячи з стратегічної мети, визначеної на рівні державної політики - входження України до провідних технологічно розвинених країн світу, інформатизацію слід розглядати як найважливішу умову формування нових структур державного управління щодо громадянського суспільства, головний важіль управління інтенсифікацією національного господарства з метою підвищення його ефективності. Тільки відповідний рівень розвитку інформатизації сприяє забезпеченню національних інтересів, поліпшенню керованості економікою, розвитку наукоємних виробництв та високих технологій, зростанню продуктивності праці, вдосконаленню соціально-економічних відносин, збагаченню духовного життя та подальшій демократизації суспільства<sup>48</sup>.

Крім того, за умов глобалізації постає проблема ментальної, професійної, нормативно-правової сумісності кадрової сфери України та інших країн, особливо лідерів світової економіки. Ринок праці стає найважливішою ланкою національної і світової ринкової цивілізації, на ньому формуються трудові ресурси творчого типу, що здійснюють еволюцію суспільства. Йдеться про ту чи іншу форму ініціативи виробничої самостійності, прагнення до удосконалювання технологій й методів обслуговування населення.

Відкритість України серйозно актуалізувала питання трудової міграції за кордон. Держава стала постачальником висококваліфікованої робочої сили до більш розвинених країн, які мають можливість постійно замінювати малокваліфіковану робочу силу за рахунок інших країн. Тому виникає потреба щодо розроблення й втілення відповідних механізмів, які б сприяли уповільненню негативних міграційних процесів, а в подальшому і стимулювали б зворотну міграцію.

Реалізація цих та інших завдань вимагає врахування світових інтеграційних тенденцій розвитку при формуванні й реалізації вітчизняної державної кад-

---

<sup>48</sup> Управління персоналом : підручник /О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямulich, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

рової політики, оскільки це один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в державі (органі, колективі), тому що вирішення багатьох господарських питань, які виникають, багато в чому залежить від правильної підготовки і ефективного використання кадрів, розвитку, накопичення і використання людського капіталу.

## РОЗДІЛ 4 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

### 4.1 Основні принципи якісного управління персоналом державного органу влади

Закономірності якісного управління персоналом на публічній службі знаходять своє вираження в принципах і правилах діяльності, які є частиною загальних принципів кадрової політики, яка здійснюється в публічних органах. Принципи управління на публічній службі умовно можна поділити на три групи: принципи добору осіб на публічну службу, власне проходження публічної служби і припинення публічної служби<sup>49</sup>.

До принципів добору осіб на публічну службу відносять:

- рівний доступ громадян до публічної служби відповідно до здібностей і професійної підготовки;
- соціально-демографічний показник, що припускає добір і наявність у системі публічної служби представників усіх прошарків населення, різних за статтю, віком, освітою, етнічною належністю і т.ін.;
- довічний найм на публічну службу. Цей принцип широко практикується в ряді країн Заходу (Франція, Німеччина, Японія) стосовно окремих категорій службовців, так званих «кар'єрних чиновників». Зазначений принцип досить є цінним для України і він має бути поширений на службовців, які займають посади пов'язані з виконанням завдань і функцій державних органів та органів місцевого самоврядування;
- проходження публічної служби на підставі службового контракту чи трудової угоди. Трудові угоди, як правило, укладаються з особами, що займають посади технічного супроводу діяльності державного органу чи органу

---

<sup>49</sup> Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України // Управління розвитком. 2014. №7 (170). С.135-138.

місцевого самоврядування, охорони й обслуговування приміщень та будівель.

До принципів управління персоналу під час проходження публічної служби варто віднести<sup>50</sup>:

- принцип правового регулювання, що відображає правову регламентацію проходження публічної служби. Законодавство визначає порядок прийому осіб на публічну службу, призначення на посади, обсяг прав і обов'язків службовців, їхню дисциплінарну і юридичну відповідальність за виконання службового обов'язку, способи переміщення, підвищення кваліфікації, звільнення і т.ін.;
- принцип стимулювання, що виражається у створенні матеріальних і моральних стимулів до служби. Матеріальні стимули зумовлені систематичним одержанням службовцями грошового забезпечення (винагороди, постачання), у яке включаються оклади посад публічної служби, надбавки, що відображають кваліфікацію, ефективність діяльності публічного службовця, умови служби, а також виплати стимулюючого характеру. Все це повинно забезпечити публічному службовцю
- рівень життя, що відповідає рівню розвитку суспільства і держави. Мобілізаційну роль у проходженні служби мають відігравати і моральні стимули: нагороди, грамоти, подяки, інші заохочення духовного порядку;
- принцип професійного розвитку знаходить своє відображення в реалізації службовцем права на перепідготовку, підвищення кваліфікації за рахунок державного чи місцевого бюджету;
- принцип висування кадрів на вищестоящі посади відповідно до професійних, ділових і особистісних якостей;
- принцип відновлення, ротації кадрів. Забезпечується шляхом залучення на публічну службу кваліфікованих фахівців і переходу з однієї посади на іншу в межах органу чи в інший орган;

---

<sup>50</sup> Витко Т.Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2011. 23 с.

- принцип гарантії правової і соціальної захищеності публічних службовців. Реалізація цього принципу означає, що людина на публічній службі перебуває під опікою держави і користується пільгами і перевагами порівняно з іншими громадянами. Службовцям забезпечуються основні державні гарантії, незалежно від рівня і виду публічної служби. Додаткові гарантії встановлюються з урахуванням особливостей виду публічної служби. Гарантії надаються переважно в грошовій формі;
- принцип реалізації службовцями наданих їм прав та службових обов'язків, що й лежить в основі їхньої діяльності щодо забезпечення виконання повноважень органів влади та місцевого самоврядування.

До принципів припинення публічної служби належать:

- принцип відставки, що передбачає звільнення службовця з публічної служби за власним бажанням. Таке право службовця залежно від виду служби може передбачатися законодавством чи зумовлюватися службовим контрактом. Службовця можуть відправити у відставку і з ініціативи органу в разі недотримання умов контракту чи за інших умов;
- принцип звільнення зі служби за вислугою років, що надає право службовцю, якщо це передбачено законом, достроково порівняно з загальноприйнятими нормами вийти на пенсію і припинити службову діяльність;
- принцип звільнення зі служби за умови досягнення граничного віку. Поруч із такими принципами законодавством визначаються підстави припинення державної служби. Службовець може бути звільнений унаслідок припинення громадянства України, у разі розголошення інформації, що становить державну й іншу таємницю, яка охороняється законом, через хворобу і т.ін. Загальні підстави для припинення публічної служби й особливості припинення служби встановлюються законами залежно від їх виду.

Організуюючи управління персоналом на публічній службі, важливо враховувати також властиві цьому процесу функції та діяльність спеціалізованих уповноважених на те органів і посадових осіб, які пов'язані з добором, рухом персоналу, їх професійним розвитком, доцільним використанням і т.ін. Здійс-

нення таких функцій забезпечує упорядкованість процесу проходження публічної служби службовцями. Цими функціями є:

- функція кадрового прогнозування, що впливає з необхідності розрахунку потреб у кадрах на найближчий період і перспективу. Вона дає змогу передбачати появу нових спеціальностей, можливі моделі їхньої підготовки і стан кадрового корпусу в цілому;
- функція планування - впливає із прогнозованих обґрунтувань і передбачає «вписування» всього процесу роботи з кадрами в чіткі тимчасові рамки;
- функція переміщення кадрів по ієрархічній вертикалі й горизонталі;
- функція обліку, ранжирування кадрів за посадами, кваліфікаційними розрядами, званнями, рангами тощо<sup>51</sup>.

Для якісного управління персоналом на публічній службі важливо враховувати змістовну сторону. Вона містить у собі призначення на посаду, виконання посадових (службових) обов'язків, конкурсне заміщення вакантної посади публічної служби або включення в кадровий резерв, посадове (службове) чи професійне зростання, відновлення чи ротацію кадрів, оцінку відповідності службовця займаній ним посаді, рівень його кваліфікації (атестацію чи кваліфікаційний іспит), інші обставини проходження служби, а також звільнення службовця від займаної посади чи й з державної служби і т.ін<sup>52</sup>.

Стимулювання якості і результативності публічної служби забезпечується заходами висування найбільш кваліфікованих професійних кадрів на вищестоящі посади, присвоєння їм відповідних кваліфікаційних розрядів. Проходження служби, як правило, і передбачає послідовне присвоєння службовцю відповідної категорії та рангу. Уміле застосування санкцій як позитивного, так і негативного характеру значно впливає на зміцнення порядку і дисципліни на публічній службі.

<sup>51</sup> Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

<sup>52</sup> Белова Л.О. Необхідність формування нової парадигми підготовки державно управлінських кадрів в Україні // Публічне управління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 400 с.

Така кадрова політика відкриває перед службовцями нові можливості для ініціативи, творчості, новаторства у службовій діяльності, що позитивно позначається на ефективності їх служби. Зрозуміло, такий результат службової діяльності досягається тільки тоді, коли вищестоящі керівники і кадрові органи не помилилися у своєму виборі і забезпечили висування на більш високу посаду дійсно гідного кандидата. Помилки у відборі кандидатів, яких все ще дуже часто припускаються, знижують ефективність публічної служби і встановлений порядок її проходження.

Позитивний вплив на підвищення якості управління на публічній службі покликані справляти прийняті державою заходи щодо поліпшення матеріального добробуту публічних службовців. Йдеться перш за все про необхідність обов'язкового збереження соціальних гарантій, які у перспективі неминуче повинні пов'язуватися зі збільшенням посадових окладів і їх диференціацією залежно від групи, до якої належить посада публічної служби, істотно збільшуючись від нижчої до вищої групи. Такий підхід, на нашу думку, сприятиме підвищенню престижу праці службовця і стимулюватиме його прагнення до посадового (службового) зростання. У публічній службі апробуються механізми, що безпосередньо поєднують рівень грошового змісту з результатами діяльності персоналу, підрозділу і органу в цілому. З цією метою розширюються повноваження керівників органів щодо диференціації оплати службової діяльності персоналу.

#### **4.2 Удосконалення системи управління персоналом в контексті взаємодії керівників посадовців та підлеглих службовців**

Управління персоналом в процесі проходження публічної служби ґрунтується на взаємодії кількох суб'єктів управління, наділених відповідними правами й обов'язками. Такими суб'єктами є органи, посадові особи (керівники), кадрові служби, самі публічні службовці, зацікавлені в успіху своєї службової діяльності. У рамках загальної системи управління кожен суб'єкт реалізує властиві

йому функції<sup>53</sup>.

Органи, керуючись чинним законодавством, видають відповідні директиви, інші відомчі акти з питань служби, контролюють діяльність нижчестоящих інстанцій, домагаються ефективного виконання завдань. Керівник спрямовує діяльність службовця, сприяє його професійному розвитку і службовому зростанню, застосовує встановлені законом санкції, несе визначену відповідальність за діяльність підлеглого<sup>54</sup>.

Кадрова служба, виступаючи в тісній співпраці з керівниками, покликана дбати про професійний розвиток службовців, забезпечувати проведення конкурсів, атестацій, оформляти рішення органів, пов'язані з проходженням публічної служби службовцями, консультувати їх із питань правового положення, вести особисті справи, здійснювати інші кадрові процедури в інтересах служби.

Сучасний публічний службовець повинен сам виступати однією з активних та зацікавлених сторін успішного проходження служби. Для цього йому необхідно ставити перед собою перспективні цілі й завдання, прагнути реалізувати себе на службі як особистість, домагатися поліпшення свого службового і матеріального становища, зайняти те місце в службовій ієрархії, що найбільшою мірою відповідає рівню його професійної підготовки і здібностям.

Інтеграція зусиль різних суб'єктів управління, розвиток правових основ проходження публічної служби надають процесу її проходження чіткої регламентованості. Особливо це позначається на діяльності кожного конкретного службовця. При цьому необхідно зазначити, що специфіка управлінської діяльності в соціальній системі будь-якої масштабності актуалізує необхідність офіційного визнання кожного з-поміж підлеглих співробітників як неповторної творчої особистості. Це - основа для того, щоб вивчення, задоволення, врахування потреб, інтересів та здібностей кожного з них стало основою суттєвого удосконалення міжособистісних суб'єкт-об'єктних відносин в щоденній адміністративно-службовій діяльності на публічній службі.

<sup>53</sup> Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

<sup>54</sup> Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

Саме тому, здатність керівника організувати ефективну комунікативну взаємодію, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, уміло використовувати організаційну й управлінську культури, формувати результативну команду з числа підлеглих службовців-співробітників мають розглядатися не лише найсуттєвішими ознаками, а й показниками професійно-професійно-особистісної придатності суб'єктів управління до здійснення ним керівної діяльності у соціальній системі очолюваного ним органу влади<sup>55</sup>.

Оскільки взаємовідносини у форматі «керівник-підлеглий» в системі публічної служби є особливою сферою управлінських відносин, обумовленою сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, вирішальний вплив на них здійснюють такі взаємодоповнюючі та взаємообумовлені елементи, як:

- професійний статус співробітника. Він фіксує службово-правове положення службовця та являє собою набір функціонально-рольових приписів, відповідно до яких здійснюється його професійна діяльність;
- функціональна роль, яка пов'язується з виконанням співробітником покладених на нього службових (функціональних / посадових) обов'язків та є практичним втіленням його професійного статусу. Урахування взаємодії цих елементів сприяє розумінню відносин у форматі «керівник-підлеглий» в системі публічної служби України як статусно-рольових. Організуючись та функціонуючи у межах органу як організації адміністративного типу, вони значною мірою програмуються низкою існуючих нормативно-правових та відомчих актів. Забезпечуючи чітке розмежування повноважень між співробітниками, вони встановлюють загальний порядок та організацію роботи та дотримання усіма співробітниками правил службової поведінки.

На перший погляд, чіткість ієрархічної підлеглості та підпорядкованості у межах адміністративної організації мала б автоматично слугувати основою гармонійних відносин між керівником та підлеглим, об'єднаними спільністю ці-

---

<sup>55</sup> Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

лей та завдань публічно-службової діяльності на публічній службі України. Однак, реальні прояви поведінки службовців не завжди відповідають нормам, задекларованим у відповідних законодавчих і відомчих нормативно-правових актах.

Саме тому пріоритетності набуває нині проблема визнання керівної діяльності управлінською майстерністю з набором таких складових як<sup>56</sup>:

- концептуальна майстерність - здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для удосконалення діяльності підпорядкованого йому колективу;
- адміністративна майстерність - здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, уміло передавати підлеглим свої розпорядження;
- аналітична майстерність - здатність оптимально використовувати у своїй діяльності сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань;
- технічна майстерність - здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання;
- майстерність прийняття управлінських рішень - здатність організувати процес розробки та прийняття оптимальних рішень;
- комунікативна майстерність - здатність ефективно й результативно організувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію із підлеглими співробітниками;
- соціально-психологічна майстерність - здатність якісно управляти підлеглими співробітниками як творчими особистостями з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності на державній службі.

Удосконалення управлінської взаємодії у форматі «керівник посадовець - підлеглий службовець» як об'єктивної реальності нинішнього реформування

---

<sup>56</sup> Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

публічної служби України, на нашу думку:

- необхідне, перш за все, керівнику будь-якого ієрархічного рівня як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників в органі державної влади як адміністративній організації та соціальній мікросистемі;
- набуває значимості основи суттєвого удосконалення міжособистісних взаємовідносин;
- надає управлінській вертикалі, з притаманною їй обов'язковістю відносин підлеглості, характеру взаємозацікавленого соціального партнерства у межах органу влади як соціальній організації адміністративного типу;
- передбачає пріоритетність актуалізації та реалізації кожним співробітником свого особистісного потенціалу;
- «олюднює» субординаційні ієрархічні відносини, для визнання керівником почуття власної гідності кожного підлеглого як професіонала та офіційного визнання значимості службовця як неповторної творчої особистості, здатної максимально ефективно використовувати свій особистісний потенціал у процесі виконання службових обов'язків;
- характеризує рівень комфортності/некомфортності службовця у соціальному просторі організації, в якій він здійснює свою професійну діяльність;
- актуалізує необхідність не лише пошуку, а й застосування керівником у щоденній управлінській діяльності найраціональніших сучасних форм та методів, від яких залежить ефективність не лише підпорядкованого йому колективу та кожного підлеглого співробітника, зокрема, а й публічної служби України, в цілому;
- передбачає врахування у відносинах службової субординації такої складової, як реординаційні відносини. їхня сутність полягає в активному впливі «керівник-підлеглий». При цьому керівнику важливо розрізняти два види таких відносин: а) ініціативні реординаційні відносини, проявом яких є позитивний відгук підлеглих на його діяльність і, як результат, висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення службової діяльності; б) реактивні реординаційні відносини, суть яких полягає

у негативній реакції підлеглих співробітників як на певні дії, так і на всю його діяльність;

- удосконалює, одночасно із субординаційними та реординаційними відносинами, функціональні управлінські відносини, які зобов'язують керівництво вищого рівня управління, по-перше, не втручатися у справи поточної діяльності підрозділів нижчого рівня управління; по-друге, здійснювати контроль за загальним станом справ у підпорядкованих підрозділах. Саме тому сучасним суб'єктам професійної діяльності на публічній службі необхідно чітко розмежовувати такі поняття, як:
  - а) «відповідальність за керівництво», що зобов'язує суб'єктів управління відповідати за здійснювану ним керівну діяльність у межах підпорядкованого йому колективу співробітників;
  - б) «відповідальність за діяльність», яка є основою діяльності співробітників у межах своєї компетенції;
- поліпшує відносини дисципліни та відповідальності з метою запобігання дезорганізації та розбалансованості службових відносин між співробітниками одного органу влади;
- удосконалює соціальне середовище у мікросистемі організації, основою якого має стати сформований керівником конструктивний соціально-психологічний мікроклімат;
- сприяє подоланню у поведінці керівників таких негативних явищ, як бюрократичне чванство, тобто зарозуміле відношення до підлеглих співробітників, та адміністративне боягузтво, тобто небажання й боязнь керівника брати на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ним ініціативи підлеглих, готовність до будь-якого компромісу заради «спокою» керівництва вищого рівня управління;
- унеможлиблює прояв у поведінці підлеглих співробітників такого негативного явища, як «адміністративний трепет» перед вищестоящим керівництвом;
- збагачує інституційну пам'ять та корпоративізм у соціальній системі орга-

ну влади та публічної служби України в цілому.

Удосконалення відносин у форматі «керівник - підлеглий» з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує керівну діяльність на публічній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

Складовими керівної діяльності як мистецтва управління персоналом є<sup>57</sup>:

- мистецтво бути рівним: здатність і готовність керівника встановлювати та підтримувати з підлеглими співробітниками відносини конструктивної комунікативної міжособистісної взаємодії, рівності, соціального партнерства;
- мистецтво бути лідером, що визначає СУ як реального лідера, який уміло поєднує авторитет займаної посади з авторитетом своєї особистості та здійснює керівництво щоденною діяльністю підлеглих колег як своїх однопідпорядкованих та послідовників;
- мистецтво конструктивної взаємодії як з окремим співробітником, так і з колективом, в цілому, що передбачає здатність керівника попереджувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
- мистецтво обробляти інформацію: здатність керівника вибудувати дієву схему спілкування з кожним підлеглим, що дозволяє отримувати достовірну інформацію та ефективно використовувати її на користь як співробітника, так і усього колективу;
- мистецтво розподіляти ресурси: здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженості часу;
- мистецтво самоаналізу: здатність керівника усвідомлювати свою позицію лідера, розуміти свої сильні сторони як ресурс управління і, головне, знати й аналізувати свої слабкі сторони з метою здійснення постійної та обов'язкової самокорекції;
- мистецтво ризикувати та пошуково діяти: здатність і готовність керівника

<sup>57</sup> Грузинська І. Особливості міжособистісної взаємодії між керівником і підлеглими на державній службі // Вісник державної служби. 2012. №2. С. 43-47.

йти на виправданий ризик, запроваджувати нововведення для удосконалення діяльності кожного підлеглого та колективу в цілому.

У зв'язку з цим, необхідним постає врахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії. Так, якщо взаємодія описує ситуацію «перемога-поразка», тобто чим більше керівник буде «вигравати», застосовуючи суб'єктивізм та упередженість у підході до діяльності підлеглого, тим більше підлеглий публічний службовець буде почуватися переможеним і недооціненим. Таку ситуацію доцільно визначити як ситуацію нульової суми результативності у діяльності, оскільки у ній чітко порушуються принципи соціального партнерства та взаємодії інтересів обох учасників процесу управління.

Інший тип взаємозалежності проявляється у ситуації «перемога-перемога», коли керівник дійсно зацікавлений в об'єктивному й неупередженому ставленні до підлеглого, а це - передумова ефективності й результативності професійної діяльності не лише підлеглого співробітника та керівника, а й колективу в цілому.

Ще однією рисою взаємодії є взаємне погодження, яке розуміється як надання чіткої інформації про бажання обох соціальних суб'єктів, їхні плани й готовність отримати «на виході», тобто в результаті виконання поставлених завдань.

Урахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії актуалізує необхідність врахування існування таких двох дилем, якими є:<sup>58</sup>

- дилема чесності, яка визначає, скільки правди говорить як керівник підлеглому співробітнику, так і підлеглий співробітник керівнику;
- дилема довіри, що визначає, наскільки «керівник-підлеглий» можуть довіряти висловлюванням та діям один одного.

Міжособистісна взаємодія сприяє максимальному особистісно-професійному «розгортанню» підлеглих співробітників за умови її організації та розгортання на основі взаємної довіри та взаємної поваги.

---

<sup>58</sup> Грузинська І. Особливості міжособистісної взаємодії між керівником і підлеглими на державній службі // Вісник державної служби. 2012. №2. С. 43-47.

Головними напрямками удосконалення управлінської взаємодії у форматі «керівник - підлеглий» мають бути визнані такі:

- надання пріоритетності у керівній діяльності людиноцентричній складовій для удосконалення якісних характеристик субординаційних відносин та позбавлення їх від надмірної бюрократизації, поліпшення якісних показників вертикальної й горизонтальної взаємодії;
- перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу на основі удосконалення світоглядного рівня субординації, спрямоване на мінімізацію негативного впливу не лише у вирішенні практичних завдань, а й у міжособистісних відносинах з підлеглими;
- демонстрація керівником у щоденній керівній діяльності реального управлінського лідерства, основа якого - обов'язкове поєднання його посадового авторитету та авторитету його особистості;
- визнання управлінської культури основою ефективною та результативною взаємодії керівника з підлеглими державними службовцями;
- усвідомлення управлінської взаємодії двостороннім процесом взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми.

Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи у команді односторонців-співробітників, необхідність якої нині лише іноді словесно визнається деякими керівниками.

Офіційне визнання на усіх рівнях управлінської ієрархії на державній службі обов'язкової умови результативності удосконалення відносин у форматі «керівник - підлеглий», якою є особистісно-професійно- професіональна готовність призначеної на керівну посаду особи до здійснення нею керівної діяльності як взаємозацікавленої конструктивної міжособистісної взаємодії з підлеглими службовцями.

В контексті взаємодії керівників посадовців та підлеглих службовців важливим є питання формування сучасного корпусу службовців в рамках функціонування органу державної влади чи місцевого самоврядування як виховної мік-

росистеми.

Під вихованням публічних службовців - співробітників ми розуміємо керований процес їх професійного, професіонально-особистісного розвитку, результатом якого є формування усвідомленої ними громадянської, морально-психологічної готовності до ефективного й результативного виконання свого професійного обов'язку у сфері публічного управління<sup>59</sup>.

Виховання співробітників органів влади нині постає об'єктивною необхідністю, набуває закономірного характеру, являє собою організаційно-доцільну систему взаємодій, здійснюваних на різних ієрархічних рівнях: суб'єкт-суб'єктному, суб'єкт-об'єктному, об'єкт-об'єктному.

Така різноманітність взаємодій пояснює наявність у структурі виховання співробітників органів влади таких компонентів, як:<sup>60</sup>

- комплекс виховних цілей, що відображають якісні характеристики публічних службовців відповідно до потреб суспільства та професійної діяльності на публічній службі;
- виховна діяльність керівників різних рівнів у межах життєдіяльності органу влади чи місцевого самоврядування як соціальної мікросистеми, яка забезпечує формування та розвиток співробітників відповідно до поставлених виховних цілей;
- керована суб'єктами управління діяльність службовців з саморозвитку та самовдосконалення відповідно до усвідомленого ідеалу особистості, що несе відповідальність за виконання покладених на неї громадянських та професійних обов'язків.

Складовими частинами виховання державних службовців доцільно визнати такі: патріотично-громадянське; організаційно-корпоративне; морально-етичне; професійно-професіональне; правове; культурно-естетичне; економічне; екологічне; фізичне.

59 Примуш Р.Б. Поняття та сутність професіоналізації персоналу Антимонопольного комітету України / Р. Б. Примуш // Університетські наукові записки. 2013. № 1 (45). С. 438-444.

60 Примуш Р.Б. Функціонування органу державної влади як соціальної виховної мікросистеми // II Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і місцеве самоврядування: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення (Рівне, 24-25 квіт. 2014 р.)». Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2014. С. 162-164.

Очевидно, що в процесі дієвого виховання співробітників органів публічної влади має відбуватися обов'язкова реалізація низки важливих функцій з управління персоналом. Основними серед них, як слушно, на нашу думку, зауважує В.Куйбіда, можна вважати такі:<sup>61</sup>

- формування та розвиток у співробітників якостей особистості, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків;
- попередження можливих негативних відхилень у поведінці державних службовців від висунутих до них вимог;
- перевиховання публічних службовців;
- спонукання публічних службовців до самоменеджменту: самоосвіти, саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації, самоактуалізації.

Успішна реалізація цих функцій залежить від дотримання основних умов у процесі їх актуалізації, зокрема:

- несуперечливість поставлених виховних цілей потребам суспільства, органу публічної влади, професійної діяльності службовців;
- цілеспрямованість, безперервність, послідовність, системність дій суб'єктів управління різних рівнів щодо виховання співробітників;
- здійснення комплексного підходу до виховання службовців органу публічної влади як соціальної мікросистеми;
- надання взаємозацікавленого характеру організаційним міжособистісним взаємовідносинам;
- забезпечення оптимального протікання виховного процесу управлінськими рішеннями, що приймаються в процесі щоденної управлінської діяльності;
- максимальне використання виховного потенціалу співробітників, колективу, кожного службовця;
- реалізація індивідуального та диференційованого підходу до співробітників органу публічної влади в процесі їх виховання;
- наголос та акцентування в процесі виховного впливу на позитивних рисах

---

<sup>61</sup> Куйбіда В.С. Організація публічної служби в Україні. Кам'янець-Подільський :видавець ПП Зволейко Д.Г., 2016. 272 с.

кожного службовця та на тому, що є значимим особливо для нього;

- оптимістичність гіпотези виховної діяльності, підтримуваних усіма суб'єктами управління усіх рівнів;
- посилення усвідомленої та свідомої активності співробітників органу публічної влади на шляху до саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації;
- постійний особистий приклад керівників зразкового виконання своїх професійних обов'язків та функцій;
- формування усвідомлених особистісних рис та навичок поведінки в процесі виховання особистості службовця;
- досягнення єдності, узгодженості, наступності дій усіх суб'єктів виховного впливу, які впливають на ефективність та результативність виховного процесу.

Актуалізація вищезазначених умов, організація та здійснення ефективної та результативної виховної діяльності усіма суб'єктами управляючого впливу у межах органу влади чи місцевого самоврядування як соціальної мікросистеми актуалізує необхідність дотримання відповідних принципів.

До таких принципів слушно відносять:

- принцип відповідальності виховних цілей потребам держави, суспільства, органів влади, публічної служби в цілому, професійно-професіональної діяльності на публічній службі;
- принцип цілеспрямованості дій з виховання службовців;
- принцип комплексного підходу до виховання співробітників;
- принцип гуманізму у вихованні службовців;
- принцип виховання в процесі професійної діяльності, побуту й дозвілля співробітників;
- принцип індивідуального та диференційованого підходу до службовців - співробітників органу державної влади чи місцевого самоврядування в процесі здійснення виховного впливу суб'єктами управління усіх рівнів;
- принцип максимального використання виховних можливостей колективу,

що проявляється у взаємодії двох підходів, а саме: виховання у колективі та виховання через колектив;

- принцип наголосу (акцентуації) на позитивних рисах виховуваних співробітників;
- принцип оптимістичного підходу до започаткування та здійснення виховного процесу;
- принцип безперервності, узгодженості, наступності, системності процесу виховання службовців;
- принцип забезпечення свідомості й активності дій співробітників із саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації та самоактуалізації;
- принцип забезпечення керівниками усіх рівнів постійного особистого прикладу та уточнення у процесі виховання підлеглих службовців;
- принцип формування стійких особистісних якостей у співробітників;
- принцип забезпечення єдності, узгодженості, наступності дій усіх суб'єктів виховного процесу, які забезпечують його ефективність та результативність.

Можна зробити висновок, що успішність організації і здійснення процесу виховання службовців безпосередньо залежить від якісних характеристик функціонування органу публічної влади як виховної мікросистеми.

Орган влади як виховна система являє собою особливий соціальний інститут, функціонування якого забезпечує формування й розвиток стійких якостей особистості службовця в процесі упорядкованого та регульованого протікання виховного процесу у щоденній професійній діяльності.

На нашу думку, доцільно брати до уваги основні компоненти органу влади як виховної системи.<sup>62</sup>

- комплекс цілей виховання, які відображають ідеальну модель особистості співробітника органу влади та відповідають потребам держави, служби,

---

<sup>62</sup> Примуш Р.Б. Функціонування органу державної влади як соціальної виховної мікросистеми // II Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і місцеве самоврядування: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення (Рівне, 24-25 квіт. 2014 р.)». Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2014. С. 162-164.

суспільства, самого органу влади, професійної діяльності;

- суб'єкти виховання - керівники різних рівнів, що здійснюють планомірний та цілеспрямований виховний вплив на підлеглих співробітників;
- службовці - співробітники публічного органу, різносторонній професійно-професійно-особистісний розвиток яких здійснюється в процесі керуваної суб'єктами виховного впливу діяльності з саморозвитку, самовдосконалення та являє собою кінцеву мету виховного процесу на публічній службі;
- система організаційно доцільних міжособистісних відносин та взаємодій, що виникає між суб'єктами управління, тобто суб'єктами виховного впливу та виховуваними підлеглими службовцями, тобто об'єктами управління;
- сфери життєдіяльності службовців - співробітників органів влади, у межах яких здійснюється виховний процес, зокрема: професійна, освітня, громадська, внутрішньоорганізаційна, індивідуальна, дозвільна діяльність.

Саме тому, функціонування органу влади як виховної системи включає у себе такі елементи:

- обґрунтування комплексу виховних цілей та завдань;
- усестороннє вивчення індивідуально-психологічних особливостей, потреб та запитів співробітників органів влади, їх морально-психологічного стану, рівня здруженості колективу та тенденцій його розвитку;
- мотивація та стимулювання різностороннього особистісного зростання кожного службовця-співробітника;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед співробітників;
- організація та проведення різноманітних виховних заходів з урахуванням диференційованого підходу до кожної категорії співробітників органу влади;
- використання виховного потенціалу у різних сферах життєдіяльності службовців - співробітників публічних органів;
- підбір, розстановка, навчання керівників, які забезпечують ефективне протікання виховного процесу;

- забезпечення справедливого вирішення усіх питань життєдіяльності співробітників;
- усестороннє забезпечення щоденної професійної діяльності службовців, задоволення їх розумних потреб та запитів;
- забезпечення керівниками, на яких покладено здійснення виховного впливу особистого прикладу щодо виконання свого громадського обов'язку та професійних функцій, прояву високої моральності, патріотичності, професіоналізму та інших якостей у підлеглих.

Саме тому ефективним необхідно вважати таке функціонування органу влади чи місцевого самоврядування як виховної мікросистеми, яке забезпечує професіонально-професійно-особистісний розвиток співробітників, формування у них стійких особистісних якостей, зміцнення дисципліни, підвищення особистої й колективної організованості та порядку, об'єднання колективу та існування у ньому творчої морально-психологічної атмосфери та інноваційного клімату.

Основним актом, що регламентує діяльність службовця, повинен, на наш погляд, стати посадовий (службовий) регламент. У ньому містяться вимоги, що ставляться перед службовцем, його посадові (службові) права та обов'язки, відповідальність стосовно функціональних особливостей цієї посади і сфери діяльності органу. У посадовий (службовий) регламент включаються також перелік, терміни і процедури прийняття службовцями рішень відповідно до їх службових функцій і прав. На підставі положень регламенту проводяться конкурси на заміщення вакантних посад чи включення в кадровий резерв для заміщення посад публічної служби в порядку посадового (службового) зростання, проводиться оцінка (атестація) публічних службовців.

Отже, посадовий (службовий) регламент повинен підвищити ефективність виконання публічним службовцем посадових (службових) обов'язків, забезпечити його права, визначити відповідальність за невиконання чи неналежне виконання обов'язків, сприяти дебіюрократизації апарату, запобіганню зловживанням і корупції.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Персонал є сукупністю всіх працівників установи чи підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Поняття "персонал" представляє собою найбільш складний об'єкт управління в організації. На відміну від речових факторів виробництва, персонал є живим організмом і володіє можливістю самостійно ухвалювати рішення, діяти, взаємодіяти. Також до нього пред'являються критичні вимоги, враховуючи його суб'єктивні інтереси та спроможність взаємодіяти в колективі. У сучасних умовах персонал визнається не лише як один із факторів виробництва, але й як головний стратегічний ресурс, який визначає успіх не тільки конкретної установи, але й всього регіону.

Під управлінням персоналу прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів організації. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом — це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо установи.

2. Управління персоналом є комплексною системою принципів, технологій та методів, спрямованих на взаємодію організації із своїми працівниками з метою максимального використання їхнього потенціалу та компетенцій для досягнення стратегічних цілей організації.

Основою для управління персоналом служить концепція розвитку, яка визначає систему принципів. Ці принципи є сукупністю правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань. Вони перетворюються в принципи, якщо їх загально визнано та зафіксовано у відповідних нормативно-правових документах, що є обов'язковими для виконання

всіма рівнями в організації. Основні принципи управління людськими ресурсами включають: принцип об'єктивності, принцип демократизму, принцип гласності, принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями, принцип ротації кадрів, принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості, принцип пропорційності, принцип збалансованості з віковим критерієм, принцип поєднання вимогливості, контролю роботи, принцип справедливого винагородження і визнання власної праці, принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Є "кадрові технології", які забезпечують виконання цільових завдань щодо кадрової діяльності. Використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу, та "персонал-технології" - орієнтовані на оцінку і удосконалення людського ресурсу. Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

3. Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом. Служби управління персоналом у системі державного управління забезпечують реалізацію важливих завдань, пов'язаних із управлінням персоналом у державних органах. Серед їхніх функцій входить добір кваліфікованого персоналу, розробка та впровадження стратегій підвищення професійної компетентності державних службовців, а також проведення процедур щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Основу управління персоналом становлять основоположні принципи, які визначають ключові принципи наукової та практичної роботи в даній сфері. Ці

принципи включають у себе основні положення, що керують будівництвом системи управління персоналом, механізмами її ефективності та формуванням організаційної культури.

Структура системи управління персоналом у сфері державної служби включає основні компоненти: організаційну структуру управління персоналом державної служби; систему роботи з персоналом державної служби; нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом державної служби.

4. Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується численними нормативно-правовими положеннями. Можна говорити, що нормативно-правову основу правового статусу служби управління персоналом складають: Конституція України, закони України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та інші законами України, міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

5. Досвід багатьох країн вказує на те, що там, де належним чином не організована робота публічних службовців, держава зіштовхується із значними труднощами. Більшість проблем сталого розвитку територій чи країн виникають через неякісне виконання публічними службовцями своїх обов'язків, їх безвідповідальність. Якраз стан управління персоналом на публічній службі є основною причиною падіння «рейтингів» країн по всім параметрам. Не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, а слабка система управління гальмує процес розвитку країн.

Європейська інтеграція, яка привела до взаємопроникнення і взаємовпливу культур, суттєво позначилась і на функціонуванні інституції управління на пу-

блічній службі в усіх країнах Європейського Союзу. Це дає змогу констатувати появу спільних рис в організації публічної служби в цих країнах і вироблення аналогічних підходів до вирішення проблем у галузі.

Розглянувши систему публічної служби окремих країн, можемо зробити висновок, що існує потреба у розумінні публічної служби у двох значеннях. У вузькому значенні її слід вважати службою щодо здійснення практичного адміністрування. У широкому значенні її необхідно розглядати як працю службовців публічної сфери.

Проведений аналіз свідчить, що єдиного підходу до окреслення меж публічної служби не існує, оскільки спостерігається значна різниця як у визначеннях та сферах поширення (у широкому чи вузькому значенні) публічно-службових відносин, так і в сучасних моделях публічної служби. Публічна служба кожної з країн є оригінальною системою зі своїми традиційними відмінностями, що зумовлені плюралізмом культур та існуванням регіональних впливів.

6. В останній чверті ХХ ст. сучасна цивілізація розвивалася і продовжує розвиватися під впливом процесів глобалізації. Загрозу глобалізація становить для країн, що розвиваються, які відчують суттєву нестачу у кваліфікованих кадрах, господарській інфраструктурі, інституціях, економічно обґрунтованих програмах щодо реалізації наявних можливостей. Ці країни є найбільш уразливими до надзвичайно потужних потоків: фінансів, товарів, послуг, інтелектуальних ресурсів тощо.

На сьогодні перед персоналом необхідно ставити цілі саморозвитку і реалізації свого потенціалу, а також почуття відповідальності за діяльність державного органу в цілому. Повсюдно виявляються зміни у сфері робочої сили. Щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку, державний орган має не тільки прищеплювати своїм співробітникам прагнення до розвитку і росту в особистому і професійному житті, але і державна політика з управління персоналом має враховувати та ідеологічно відображати зазначені підходи щодо персоналу, який необхідно розвивати та бачити в ньому найважливіший ресурс, без якого досягти намічених цілей просто неможливо. Тому і висуваються особливі

вимоги до соціально-економічної стратегії розвитку України, її системи управління та регулювання на всіх рівнях.

7. Закономірності якісного управління персоналом на публічній службі знаходять своє вираження в принципах і правилах діяльності, які є частиною загальних принципів кадрової політики, яка здійснюється в публічних органах.

Для якісного управління персоналом на публічній службі важливо враховувати змістовну сторону. Вона містить у собі призначення на посаду, виконання посадових (службових) обов'язків, конкурсне заміщення вакантної посади публічної служби або включення в кадровий резерв, посадове (службове) чи професійне зростання, відновлення чи ротацію кадрів, оцінку відповідності службовця займаній ним посаді, рівень його кваліфікації (атестацію чи кваліфікаційний іспит), інші обставини проходження служби, а також звільнення службовця від займаної посади чи й з державної служби і т.ін.

Позитивний вплив на підвищення якості управління на публічній службі покликані справляти прийняті державою заходи щодо поліпшення матеріального добробуту публічних службовців. Йдеться перш за все про необхідність обов'язкового збереження соціальних гарантій, які у перспективі неминуче повинні пов'язуватися зі збільшенням посадових окладів і їх диференціацією залежно від групи, до якої належить посада публічної служби, істотно збільшуючись від нижчої до вищої групи. Така кадрова політика відкриває перед службовцями нові можливості для ініціативи, творчості, новаторства у службовій діяльності, що позитивно позначається на ефективності їх служби.

8. Управління персоналом в процесі проходження публічної служби ґрунтується на взаємодії кількох суб'єктів управління, наділених відповідними правами й обов'язками. Такими суб'єктами є органи, посадові особи (керівники), кадрові служби, самі публічні службовці, зацікавлені в успіху своєї службової діяльності.

Здатність керівника організувати ефективну комунікативну взаємодію, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, уміло використовувати організаційну й управлінську культури, формувати результатив-

ну команду з числа підлеглих службовців-співробітників мають розглядатися не лише найсуттєвішими ознаками, а й показниками професійно-професійно-особистісної придатності суб'єктів управління до здійснення ним керівної діяльності у соціальній системі очолюваного ним органу влади.

Удосконалення відносин у форматі «керівник - підлеглий» з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує керівну діяльність на публічній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

Головними напрямками удосконалення управлінської взаємодії у форматі «керівник - підлеглий» мають бути визнані такі:

- надання пріоритетності у керівній діяльності людиноцентричній складовій для удосконалення якісних характеристик субординаційних відносин та позбавлення їх від надмірної бюрократизації, поліпшення якісних показників вертикальної й горизонтальної взаємодії;
- перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу на основі удосконалення світоглядного рівня субординації, спрямоване на мінімізацію негативного впливу не лише у вирішенні практичних завдань, а й у міжособистісних відносинах з підлеглими;
- демонстрація керівником у щоденній керівній діяльності реального управлінського лідерства, основа якого - обов'язкове поєднання його посадового авторитету та авторитету його особистості;
- визнання управлінської культури основою ефективною та результативною взаємодії керівника з підлеглими державними службовцями;
- усвідомлення управлінської взаємодії двостороннім процесом взаємозакіненого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. Київ, 2003. 384 с.
2. Акулов-Муратов В.В. Підготовка управлінців в незалежній Україні: історія, сучасний стан та необхідні системні зміни URL: <http://hvylya.net/analytics/society/pidgotovka-upravlintsiv-v-nezalezhniyukrayini-istoriya-suchasniy-standa-neobhidni-sistemni-zmini.html>.
3. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект // Публічне управління : теорія та практика. 2011. № 3. С. 164-172. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pubupr/2011\\_3/doc/3/08.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011_3/doc/3/08.pdf).
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. Донецьк: ДонДУ-ЕТ, 2006. 471 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник К.:Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Белова Л.О. Необхідність формування нової парадигми підготовки державно управлінських кадрів в Україні // Публічне управління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. Х. : Видво ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 400 с.
7. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.
8. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / пер. з англ.. О.М.Шаленко. К.: Міленіум. 2004. С. 51.
9. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців:теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
10. Виноградова Н. Л. Етичні аспекти лідерства на державній службі в період трансформації світоглядних цінностей // Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. № 1. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013->

01(9)/13vnlts.pdf

11. Витко Т.Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2011. 23 с.
12. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія Київ : НТУУ «КПІ мені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Гаман Т.В. Сучасне демократичне лідерство для місцевого самоврядування // Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Збірник методичних матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування /за заг.ред. Н.Г. Протасової, Ю.О. Молчанової. К. : НАДУ, 2016. 308 с. С. 181-186.
14. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
15. Грузинська І. Особливості міжособистісної взаємодії між керівником і підлеглими на державній службі // Вісник державної служби. 2012. №2. С. 43-47.
16. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. 2013. №6 (44). С.194-198.
17. Декальчук П. Функції управління персоналом в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби. 2012. № 1. С. 40-43.
18. Дерезь В.А. Управлінські відносини в системі органів виконавчої влади та їх правове регулювання : автореф. дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. НАН України, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ,2006. 20 с.
19. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія/ авт.кол.: В.М.Олуйко, .М.Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф.В.М.Олуйко. К.: НАДУ, 2008. С.156.
20. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.
21. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-

Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.

22. Державно-управлінські відносини в Україні: стан і шляхи вдосконалення : наук.-метод. розробка /авт. кол.: Е.А. Афонін, В. В. Голубь, Л. В. Гонюкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. К. : НАДУ, 2012. 48 с
23. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. 280 с.
24. Діденко Н. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії. Донецьк, 2005. 128 с.
25. Євдокимов В.О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця // Теорія та практика державного управління. 2016. № 2(53) С. 171 – 177.
26. Європейські принципи державного управління. SIGMA 27 / пер. з англ. О. Куленкової, К. Вид-во УАДУ, 2000. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/26/30/36972467.pdf>.
27. Жук Н. Б. Державна кадрова політика // Державний архів Львівської області.: URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>
28. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
29. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). 116-120.
30. Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Учебное пособие. Минск: МНГАУ, 2004. С.49-52.
31. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
32. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом: Навч. посіб. Для дистанц. навч За наук. ред. А.В.Базиліюк. К.: Ун-т «Україна», 2007. С.43.

33. Кім Л.С. Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом // Наукові праці МАУП. 2010. Вип. 2(25). С. 72-75.
34. Константинова В. Культура поведінки державного службовця // Вісник державної служби. 2011. №1. С. 70-73.
35. Конституція України // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
36. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
37. Крутій О. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія . Х. : Магістр,2008. 236 с.
38. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
39. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : збірник. Київ, ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010, 258 с.
40. Куйбіда В.С. Організація публічної служби в Україні. Кам'янець-Подільський :видавець ПП Зволейко Д.Г., 2016. 272 с.
41. Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління // Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2013. № 1(41). С. 117– 121.
42. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України // Управління розвитком. 2014. №7 (170). С.135-138.
43. Луговий В. На службі професіоналізації державного управління // Вісник державної служби. 2003. № 2. С. 18-25.
44. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» . Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
45. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт надс. URL:

<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

46. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб.. К.: ЦНЛ, 2007. 296 с.
47. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб (ООН) Міжнародний документ від 23.07.1996 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_788#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text)
48. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с
49. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / За заг. та наук. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.
50. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України // Україна: аспекти праці. 2005. № 2. С. 3-12.
51. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
52. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В.,Примуш Р.Б., Карвацка Н.С. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ 2018. 504 с.
53. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник. К. : Академвидав, 2006. 240 с.
54. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.наук з держ. упр.: спец 25.00.03 “Держ. служба”; Ін-т законод. Верхов. Ради України. К., 2007. 36 с.
55. Писаренко Ж.А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: у 2-х ч. Полтава: ПУСКУ, 2008. № 3(30). Ч.2. С. 379–380.

56. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>
57. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
58. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип.158(1). С. 51–56.
59. Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами / Центр експертизи реформ місцевого самоврядування Ради Європи: 2013. 165 с.
60. Примуш Р.Б. Поняття та сутність професіоналізації персоналу Антимонопольного комітету України // Університетські наукові записки. 2013. № 1 (45). С. 438-444.
61. Примуш Р.Б. Професіоналізація як передумова ефективності та результативності державних службовців // Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення». (Хмельницький, 28 лют. – 1 бер.2013 р.). Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. С. 589-594.
62. Примуш Р.Б. Функціонування органу державної влади як соціальної виховної мікросистеми / Р. Б. Примуш // II Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і місцеве самоврядування: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення - (Рівне, 24-25 квіт. 2014 р.). Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2014. - С. 162-164.

63. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
64. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
65. Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22.03.2016 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0567-16#Text>
66. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
67. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>
68. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248839311>
69. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національне агентство України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>
70. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
71. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. Дата оновлення: 15.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
72. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення: 06.12.2020 р. URL: <https://>

zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text

73. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку // Державне управління: теорія та практика. 2007. №1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.
74. Рачинський А.П. Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій // Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 1. С. 74-78.
75. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : АСТОН, 2007. 400 с.
76. Рудакевич М.І. Етика державної служби. Зарубіжний досвід. К., 2002. 110 с.
77. Руденко О. Теорія суспільної стабільності в державному управлінні : монографія. К. : НАКККіМ, 2010. 304 с.
78. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
79. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
80. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
81. Соколова Т. А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-/doc/2/15.pdf>
82. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу // Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 2 (25). С. 267 – 277.
83. Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії. Вісник НАДУ. 2019. № 1 (92). С. 60-66.
84. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посібник / Ю. П.

- Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін. ;. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.
85. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
86. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф.В.М.Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
87. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
88. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг.ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка Київ, 2018. 504 с.
89. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ;Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
90. Фаховий огляд з питань реформування національної системи підготовки кадрів/ Програма Ради Європи “Децентралізація і територіальна консолідація в Україні” у співпраці з Європейським комітетом з питань демократії та врядування.: 2017 С.2-4.
91. Функціонування служб управління персоналом. Офіційний веб-сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-naderzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
92. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. К. Академвидав, 2006. 488 с.
93. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні– DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
94. Competency management in the public sector: European variations on a theme.

Editors Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham, University of Portsmouth, Instituut voor de Overheid, 2002.

95. Devanna M. A., Fombrun C. J., Tichy N. M. A framework for strategic human resource management. *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons. New York, 1984. NY, Vol. Chapter 3. – P. 33-56.
96. Flamholtz E.G. *Human Resource Accounting*. N.-Y.: Jossey-Bass, 1985.
97. Harris P.R. *Managing Cultural Differences* / P.R Harris, R. T. Moran. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996
98. *Introduction to the Standarts in Social Work Education* /[ed. P.Williams]. – Edinburg: Scottish Executive, 2002. 5 p.