

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

Дідик Руслана Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 353.25.4

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби України

«Публічне управління та адміністрування»
281 «Публічне управління та адміністрування»

_____ Р. В. Дідик

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Лопушинський І. П., д. держ. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ І.П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Професор кафедри _____ В. І. Довгань

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Дідик Р. В. Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби України. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі досліджено особливості управління кадрами в системі публічної служби та наведено основні етапи реалізації такого процесу. Зазначено, що важливим для публічної служби є залучення висококваліфікованих кадрів, яке повинно включати не тільки проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, але й застосування різноманітних інноваційних інструментів управління кадрами. Проаналізовано нормативно-правову базу з питань управління кадрами, а також наведено перелік суб'єктів, що відповідають за організацію процесу управління кадрами в системі публічної служби.

Наведено особливості здійснення управління персоналом в умовах війни. Досліджено кращі практики управління кадрами в системі публічної служби. Надано пропозиції щодо застосування інноваційних інструментів управління кадрами в системі публічної служби в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: управління кадрами, публічна служба, кращі практики управління персоналом, інноваційні інструменти, зарубіжний досвід.

ANNOTATION

Didyk R. V. Innovative personnel management tools in the public service system of Ukraine. - Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis examines the peculiarities of personnel management in the public service system and provides the main stages of the implementation of such a process. It is noted that it is important for the public service to attract highly qualified personnel, which should include not only conducting a competition to fill vacant positions, but also the use of various innovative personnel management tools. The normative legal framework on personnel management issues is analyzed, and a list of subjects responsible for organizing the personnel management process in the public service system is also given.

Features of personnel management in war conditions are given. The best practices of personnel management in the public service system were studied. Proposals for the application of innovative personnel management tools in the public service system in Ukraine, taking into account foreign experience, are provided.

Keywords: personnel management, public service, best practices of personnel management, innovative tools, foreign experience.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	8
1.1 Характеристика управління кадрами в системі публічної служби	8
1.2 Нормативно-правове регулювання питання управління кадрами в системі публічної служби України	16
1.3 Суб'єкти управління кадрами в системі публічної служби	23
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	31
2.1 Сутність та основні завдання служби управління персоналом державного органу	31
2.2 Особливості управління кадрами в системі публічної служби в Україні в умовах війни	36
2.3 Крайні практики управління кадрами в системі публічної служби України	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	51
3.1 Зарубіжний досвід управління кадрами на публічній службі та його застосування в Україні	51
3.2 Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Особливого значення в нових економічних умовах набуває гнучкість та ефективність управління кадровим складником системи публічної служби з метою забезпечення ефективності публічного управління, а також підвищення інтелектуального потенціалу кадрів. Від того, чи стане апарат публічних службовців ефективним, компактним і продуктивним, багато в чому залежить вирішення проблеми формування та раціонального використання кадрового потенціалу, професійної підготовки кадрів.

Пріоритетними напрямками реформування публічного управління визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом формування сучасних служб управління персоналом, що спроможні впроваджувати інноваційні інструменти регулювання кадровим потенціалом. Такі структурні підрозділи покликані сприяти максимальному задоволенню потреб суспільства, держави, державних органів влади та органів місцевого самоврядування у фахівцях із високим рівнем професіоналізму, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації публічних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ.

Реалізація сучасної концепції управління кадрами в публічному управлінні постійно оновлюється через потребу концептуального обґрунтування нової моделі моніторингу якості трансформація кадрового потенціалу публічної влади. Досягнення мети розвитку кадрового потенціалу публічної служби потребує вирішення низки завдань, насамперед: зміни вимог до публічних службовців відповідно до змінних потреб суспільства; неперервне підвищення професійного рівня та компетентностей державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування; створення

ефективних мотиваційних механізмів розвитку публічних службовців; створення сучасної системи підвищення рівня професійної кваліфікації з урахуванням змін, що відбуваються; розроблення та впровадження єдиних стандартів управління кадрами в системі публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного управління персоналом набули актуальності як серед зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Так, питанням теорії публічного управління присвячені праці І. Івасюк, Г. Євтушенко, М. Кармінської-Белобрової, Т. Коломоєць, Л. Корнути, Н. Липовської, О. Мороз, Ю. Мохової, Р. Сабадаш. Попри досить значну кількість наукових напрацювань, усе ж питання застосування інноваційних інструментів управління кадрами в системі публічної служби, особливо в період війни, залишається актуальним та потребує постійного реагування на ті зміни та виклики, що є в державі.

Метою магістерської роботи є дослідження впровадження інноваційних інструментів управління кадрами в системі публічної служби України. Відповідно до мети визначено такі завдання:

- дослідити особливості управління кадрами в системі публічної служби;
- визначити чинну нормативно-правову базу щодо управління кадрами в системі публічної служби;
- навести особливості управління кадрами у системі публічної служби в Україні в умовах війни;
- проаналізувати кращі практики управління кадрами в органах публічної влади;
- надати рекомендації органам публічної влади щодо поліпшення управління трудовими ресурсами в системі публічної служби з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єкт дослідження – управління кадрами в системі публічної служби.

Предмет дослідження – впровадження інноваційних інструментів управління людськими ресурсами в системі публічної служби.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняння, описово-розповідний метод та аналітичний метод. Методи аналізу та синтезу дозволили проаналізувати та навести сутнісні характеристики управління кадрами в системі публічної служби й визначити основні його етапи. Порівняльний метод допоміг порівняти наявні в Україні та в країнах Європейського Союзу системи управління кадрами. На основі узагальнення сформульовано загальні висновки щодо можливості дальшого розвитку системи управління публічними службовцями в Україні, з урахуванням постійних змін та викликів, що має держава, та під впливом воєнного стану.

Новизна отриманих результатів. Вплив війни на систему управління кадрами в системі публічної служби є значним і потребує постійного аналізу. Оскільки змушені говорити про зменшення чисельності посадових осіб, зокрема через воєнні дії, а також тимчасове скасування проведення конкурсу на заміщення вакантних посад виникає потреба у зміні методів та інструментів залучення висококваліфікованих кадрів, дальшому підвищенню їхньої кваліфікації, посиленні мотивації для ефективнішого виконання посадових обов'язків.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій із вдосконалення механізмів управління персоналом органів державної влади та органів місцевого самоврядування в контексті запровадження інноваційних технологій та підвищення спроможності служб управління персоналом в раціональній організації кадрової роботи.

Структура роботи. Магістерську роботу сформовано відповідно до визначеної мети та завдань дослідження, вона містить: вступ, три розділи,

висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок. Список використаних джерел містить 81 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Характеристика управління кадрами в системі публічної служби

Сучасна Україна переживає трансформаційні зміни, що суттєво торкаються всіх сфер суспільного життя. Ключовим аспектом сталого розвитку країни є розвиток її людського потенціалу в усіх сферах, зокрема і в системі публічної служби. Це стає основним завданням ефективного управління персоналом державного сектору. Розвиток людського потенціалу є одним із найважливіших складників успіху та конкурентоспроможності будь-якої країни на міжнародній арені. Такий процес складається з низки складних і багатогранних завдань, що стосуються всіх сфер життя суспільства, таких як освіта і наука, розвиток талантів і лідерських якостей, сприяння підприємництву та міжнародне співробітництво. Саме тому процес управління персоналом у системі публічної служби повинен максимально сприяти розвитку та залученню кадрів до виконання посадових обов'язків.

Управління персоналом у системі публічної служби – це система взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціально-психологічних

методів створення умов для функціонування та дальшого розвитку публічних службовців, розкриття їхнього професійного потенціалу для підвищення якості виконання службових обов'язків. Система управління персоналом включає: розроблення концепції управління персоналом; формування персоналу (планування кількісних та якісних потреб у кадрах, підбір та відбір кандидатів на вакантні посади); ділову оцінку; професійний розвиток (навчання, підвищення кваліфікації, професійне та посадове просування, управління кар'єрою); мотивування кадрів (матеріальне та нематеріальне); створення сприятливих умов праці; регулювання трудових відносин.

Управління персоналом у системі публічної служби відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та професіоналізму державних органів, забезпеченні високої якості обслуговування громадян, дотриманні законності та реалізації стратегічних державних завдань¹. Аналіз понять, що мають відношення до процесу управління кадрами, є важливим етапом розуміння цієї сфери діяльності. Розглянемо кожне з цих понять більш детально:

1) управління – це організований процес роботи з наявними трудовими ресурсами, яке включає планування, організацію, керівництво, координацію та контроль, що спрямовується на досягнення поставлених цілей;

2) управління публічною службою – це визначений процес державного управління, що передбачає організацію діяльністю державних службовців з метою забезпечення ефективності та розвитку органів публічної влади;

3) управління персоналом – це процес управління трудовими ресурсами організації, що включає відбір, навчання, службову кар'єру, оцінку та мотивацію працівників для забезпечення оптимальної продуктивності та досягнення стратегічних цілей. Саме тому розуміння цих понять має вирішальне значення для з'ясування ролі та функцій управління персоналом у публічній службі, оскільки це дозволяє нам зрозуміти, що управління

¹ Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

персоналом є невід’ємною частиною державного управління, метою якого є забезпечення ефективності та розвитку державних установ.

Управління кадрами – це цілеспрямована діяльність керівництва органів публічної влади, керівників департаментів та управлінь і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що поєднує в собі розроблення концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації. Управління кадрами є функціональною підсистемою в системі управління органами публічної влади. Управління персоналом в державних органах – це вплив керівників органів державної влади та працівників служб управління персоналом, спрямований на добір кадрів, оцінювання їхньої професійної діяльності, підвищення кваліфікації та мотивацію до якісного виконання завдань, що стоять перед органом влади. У процесі управління завжди є об’єкт і суб’єкт управління. Об’єктом управління постає персонал, усі працівники, які працюють в органах влади. Суб’єктом є керівники всіх рівнів і служби управління персоналом.

Метою управління персоналом є забезпечення максимальної відповідності між інтересами організації та інтересами працівників, з урахуванням можливості поліпшення їхньої професійної діяльності². Основними цілями управління кадрами також є: формування висококваліфікованого персоналу, відповідального за виконання поставлених завдань, та який має сучасне економічне мислення і розвиває почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу. Завданнями управління кадрами в системі публічної служби є: забезпечення організації потрібного кількісного та якісного складу персоналу; забезпечення раціонального найму, підвищення кваліфікації та просування по службі працівників; ефективне використання публічних службовців. Тому основним завданням управління кадрами в системі публічної служби можна

² Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

визначити максимально ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей організації.

Управління кадрами в системі публічної служби є ключовим аспектом ефективності та стійкості державних структур. Вимоги до них, що постійно зростають, у контексті сталого розвитку вимагають розроблення нових стратегій і підходів, які б відповідали сучасним викликам.

Система управління кадрами є відносно автономною і особливою підсистемою загальної системи управління організацією. Якщо розглядати управління персоналом як систему, то це сукупність взаємопов'язаних елементів, що включає суб'єкт і об'єкт управління, між якими існують організаційно-управлінські відносини, а також управлінські функції, що реалізуються через систему відповідних методів і елементів³.

Система управління кадрами – це сукупність цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення ефективності та якості праці⁴. Учені, узагальнюючи різні визначення поняття «система управління кадрами», зазначають, що окремі автори розуміють під нею впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів; сукупність цілей, завдань і основних напрямів дій, а також різноманітні види, методи та відповідний механізм управління; підсистему управління органів публічної влади в цілому, що має мету, зміст і конкретний механізм; сукупністю функцій управління персоналом, що являє собою узгоджені методи і засоби управління персоналом; підсистему, що передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом; сукупність методів,

³ Партика І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.8. С. 559-561.

⁴ Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С.106-111.

процедур і програм впливу організації на своїх працівників⁵. Система управління персоналом постійно розвивається та вдосконалюється.

У процесі формування системи управління кадрами в системі публічної служби потрібно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників належать: ситуація на ринку праці (дефіцит або надлишок робочої сили), вимоги трудового законодавства, демографічна ситуація та ін. Відповідно, до внутрішніх чинників належать: цілі організації та сфера її діяльності, склад персоналу, організаційна культура (сукупність цінностей, норм, якими керуються учасники організації), кадрова політика організації, перспективи розвитку (як співробітників, так і організації в цілому), розмір організації. Для формування системи управління кадрами використовуються такі три підходи (рис. 1.1).

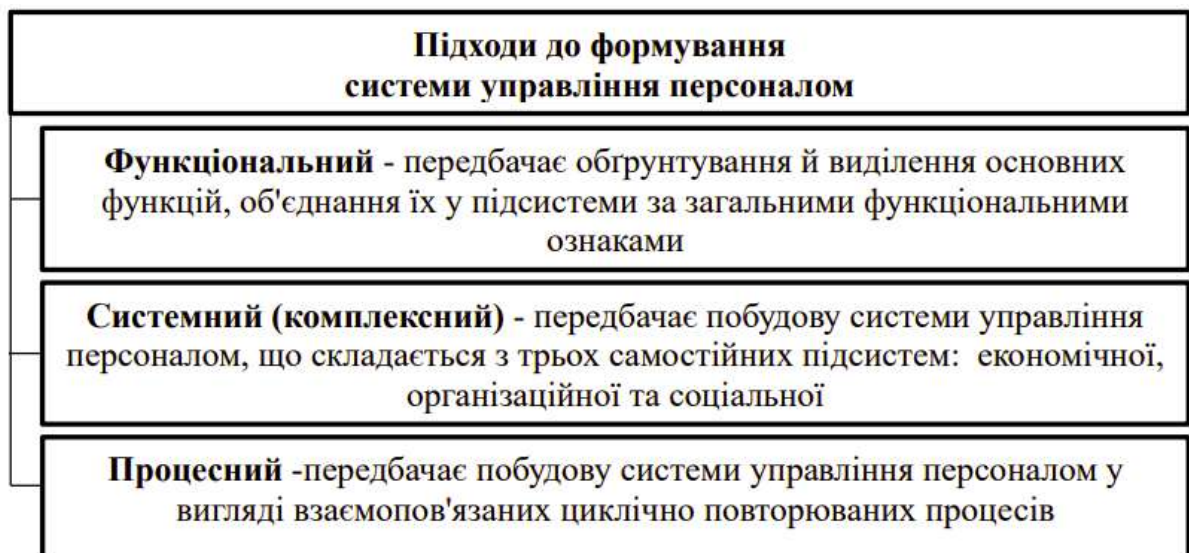


Рис. 1.1. Підходи до формування системи управління кадрами⁶

Функціональний підхід до формування системи управління кадрами в системі публічної служби включає обґрунтування та виокремлення основних функцій та об'єднання їх у підсистеми відповідно до загальних

⁵ Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник/ С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

⁶ Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.

функціональних характеристик. Недоліками системи управління кадрами за функціональний підходом є те, що не чітко простежується взаємозв'язок при реалізації окремих функцій між працівниками та лінійними керівниками, а також основним керівництвом органу публічної влади.

Системний підхід включає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління кадрами – економічної, організаційної та соціальної, що формують цілісну систему управління персоналом. Кожна з виокремлених підсистем управління кадрами органів публічної влади виконує свою діяльність через конкретні цілі та відповідні функції. Функціонування кожної системи відбувається в межах цільової, забезпечувальної, адаптаційної, функціональної підсистем. Недоліком системи управління кадрами, побудованої відповідно до системного підходу, є відсутність віддзеркалення взаємозв'язків між підсистемами та порядку реалізації функцій управління. Процесний підхід передбачає побудову системи управління кадрами у вигляді взаємопов'язаних, періодично повторюваних процесів. Процес управління кадрами здійснюється у формі розширеного та елементарного циклів. За функціями розширений цикл відповідає переважно стратегічним і тактичним завданням, елементарний цикл – оперативним⁷. Систему управління персоналом спрямовано на забезпечення організації людських ресурсів, організацію їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Концепція управління кадрами в системі публічної служби базується на тому, що посадові особи є ключовим ресурсом організації. Основними принципами цієї концепції є: а) підтримка особистісного потенціалу публічних службовців; її спрямовано на розкриття та розвиток потенціалу кожного працівника, надання можливостей для навчання, професійного розвитку та самореалізації; б) створення сприятливих умов: в органі

⁷ Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25.

публічної влади повинні створювати оптимальні умови для ефективної роботи та розвитку працівників. Це не тільки матеріальне заохочення, а й психологічний комфорт і можливість самореалізації; в) індивідуальний підхід до працівників: управління персоналом має враховувати потреби, мотивацію та цілі кожного окремого працівника та працювати з ними на принципах гнучкості та адаптації; г) взаємодія: управління персоналом має базуватися на концепції співпраці між керівництвом і працівниками, а не на принципі контролю та підпорядкування; д) розвиток корпоративної культури: важливо створити в організації атмосферу взаємопідтримки, спілкування та відкритості, що мотивує працівників і сприяє загальному підвищенню ефективності роботи.

Управління людськими ресурсами спрямоване на досягнення ефективності та високої продуктивності шляхом максимізації потенціалу кожного працівника організації⁸. У країнах, що реалізують посадову модель публічної служби, концепція управління кадрами відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та професійного розвитку чиновників. Публічним службовцям надаються можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації для вдосконалення своїх навичок та компетенцій відповідно до потреб та вимог сучасного публічного управління. Крім того, просування по службі ґрунтується на продуктивності та досягненнях працівників, щоб заохотити їх ще більш ефективно виконувати свої професійні обов'язки. Крім того, до керівників публічної служби ставляться високі вимоги щодо кваліфікації, професійної компетенції та досвіду, що дозволяє їм ефективно керувати державними структурами.

Управління людськими ресурсами на публічній службі відбувається в межах складних систем, враховуючи культурні, історичні та інституційні особливості кожної країни. У контексті публічної служби управління персоналом має враховувати не лише професійні навички та компетенції, а й

⁸ Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

особистісні характеристики, цінності та мотивацію працівників. Важливо створювати умови для розвитку та самореалізації публічних службовців, допомагати їм вирішувати особисті та професійні проблеми. Таким чином, концепція управління людськими ресурсами відбиває сучасні тенденції управління персоналом у системі публічної служби, де персонал сприймається як цінність, а не лише як ресурс, що дає змогу досягти цілей організації⁹. Управління талантами, соціальний діалог і корпоративну культуру на публічній службі можна розглядати як результат реалізації концепції сучасного управління кадрами в системі публічної служби.

Ураховуючи, що управління кадрами в системі публічної служби є одним із елементів системи державної служби, можна виокремити його основні ознаки. Управління кадрами має такі основні ознаки: по-перше, воно реалізується за участю спеціальних суб'єктів – міністрів, центральних органів виконавчої влади, комісій та інших органів, відповідальних за формування та реалізацію державної кадрової політики; по-друге, має свої особливості у вирішенні таких проблем, як лідерство, розподіл ресурсів, навчання та розвиток персоналу, вирішення можливих конфліктів; по-третє, вона тісно пов'язана з державною політикою у сфері публічного управління, а публічні службовці віддзеркалюють і реалізують цю політику у своїй діяльності; по-четверте, це дотримання професійної етики та законності, зумовлених особливим статусом та обов'язками публічних службовців¹⁰. По-п'яте, управління персоналом на публічній службі спрямоване на забезпечення потрібної кількості та якості персоналу для ефективного виконання державних завдань і функцій. Забезпечення якісного управління персоналом сприяє підвищенню ефективності та результативності публічної служби в цілому, що, своєю чергою, сприяє досягненню стратегічних цілей

⁹ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

¹⁰ Шкурат І. В., Потапов О. Є. Теоретичний аналіз управління персоналом у публічній службі в контексті сталого розвитку. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 2, 2024. С. 82-87.

державного управління та задоволенню потреб громадян¹¹. Саме тому управління персоналом на публічній службі має свої особливості, що враховують специфіку публічного управління та його потреби.

Отже, управління кадрами в системі публічної службі – це система стратегічних та оперативних дій, спрямованих на ефективне управління кадрами в державних органах, забезпечення оптимального використання їхнього потенціалу, розвиток професійних компетенцій та відповідність вимогам сучасного адміністративного середовища, щоб забезпечити якісне виконання завдань державної влади та задоволення потреб суспільства.

1.2 Нормативно-правове регулювання питання управління кадрами в системі публічної служби України

Посилення наукового інтересу до вивчення проблем управління кадрами в системі публічної служби пов'язане зі стійким переконанням науковців і практиків у тому, що ефективність публічної служби безпосередньо залежить від професіоналізму посадових осіб. Публічна служба, орієнтована на ефективне виконання посадових обов'язків та надання якісних адміністративних послуг населенню, як і будь-яка інша публічна сфера, представлена її кадрами. Досягнення високого рівня якості, гнучкості та продуктивності кадрів публічної служби вимагає впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Усе це потребує аналізу як теорії управління кадрами в системі публічної служби, так і проблем його нормативно-правового регулювання.

У національному законодавстві використовується термін «управління персоналом на державній службі». Управління кадрами в системі публічної служби є важливим складником публічного адміністрування. Серед особливостей управління кадрами в системі публічної служби можна виокремити такі: 1) завдання та функції у цій сфері покладаються на спеціальні суб'єкти (зокрема, Кабінет Міністрів України (далі – КМУ),

¹¹ Івасюк І. Г. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на державній службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 5/2024. С. 288-291.

центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (далі – НАДС), державні секретарі міністерств та інші керівники державної служби, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та ін.); 2) об'єктом такого управління є апарат органів публічної влади – публічні службовці та весь адміністративно-управлінський персонал, що працює в органах публічної влади; 3) метою управління кадрами в системі публічної служби є забезпечення публічної служби кадрами, їх ефективне залучення до виконання посадових обов'язків, професійний і соціальний розвиток для підвищення якості виконання державних завдань і функцій; 4) визначення успішності реалізації функції управління персоналом можливе з урахуванням таких параметрів, як: ефективність публічної служби, якість надання адміністративних послуг, задоволеність громадян, задоволеність персоналу публічної служби тощо.

Управління кадрами в системі публічної служби здійснюється в певних напрямках і формах. Воно реалізується на основі і отримує своє закріплення в нормативно-правових актах. Від належного правового забезпечення залежить ефективність механізму управління персоналом кожного державного органу окремо і на загальнодержавному рівні загалом, його дальший розвиток і вдосконалення.

Нормами вищої юридичної сили та прямої дії, що стосуються управління кадрами в системі публічної служби, є окремі положення Конституції України: 1) здійснення державної влади з дотриманням принципу законності (стаття 19); 2) рівне право доступу громадян України до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (стаття 38), дотримання якого є обов'язковим у ході відбору кандидатів на заміщення вакантних посад в органах влади; 3) право на працю, заборона незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (стаття 43) – стосуються персоналу публічної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави; 4) право на судовий захист у національних судах

та міжнародних судових установах (стаття 55), що надає можливість публічним службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами управління персоналом державної служби¹². Важливе значення для управління кадрами в системі публічної служби має ідеологія людиноцентризму, основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні¹³.

Як слушно зазначає В. В. Юровська, підсумовуючи аналіз філософії людиноцентризму, її важливість полягає не лише у визнанні людини як соціокультурного феномену, який є центральною ланкою всіх суспільних процесів і явищ, а й у дослідженні людських проблем у всі їх проявах¹⁴. Якщо на початкових етапах становлення публічної служби в Україні її кадрове забезпечення зосереджувалося переважно на оформленні службових відносин (заповнення трудових книжок, ведення особових справ, оплата лікарняних та оформлення відпусток тощо), то сучасний підхід до управління кадрами передбачає максимальний розвиток ініціативи, забезпечення формування професійних умінь та навичок посадових осіб органів публічної влади; забезпечення їхніх прав, заохочення за досягнення та особистий внесок, створення гарантій особистісного розвитку.

Основою правового регулювання управління кадрами в системі публічної служби становлять норми Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року, яким регулюється: суб'єктний склад управління державною службою, а також повноваження цих суб'єктів з питань управління персоналом державної служби; порядок вступу, проходження та

¹² Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.)

¹³ Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. Т. 34. 2023. С. 111-118.

¹⁴ Юровська В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. № 41. Т. 3. С. 96-102.

припинення державної служби; питання просування державною службою, професійного навчання, підвищення кваліфікації, оплати праці та заохочення, умов праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності тощо¹⁵ та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 року, яким регулюються питання формування службової кар'єри посадових осіб органів місцевого самоврядування¹⁶. Однак, зазначимо, що правове регулювання процесу управління кадрами в системі публічної служби має свої особливості, а тому варто враховувати не тільки названі закони України, але й інші нормативно-правові акти.

Правове регулювання питань управління кадрами в системі публічної служби також здійснюється й іншими законами, серед яких: Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 року, Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року та Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року. Підзаконні нормативно-правові акти становлять цілісну систему деталізованого правового регулювання державно-службових відносин. Аналіз чинного законодавства засвідчує, що в урегулюванні питань управління персоналом наразі провідну роль відіграють саме постанови Кабінету Міністрів України та накази НАДС. Однак, на увагу також заслуговують й укази Президента України як підзаконні нормативно-правові акти.

Нормативно-правові України щодо кадрового забезпечення публічної служби С. В. Андреев розподілив на такі види: 1) акти, що регулюють питання підготовки кадрів, стажування, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; 2) акти, що регулюють вступ на публічну службу та просування по службі; 3) акти, що регулюють діяльність органів

¹⁵ Про державну службу: Закон України від 15.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

¹⁶ Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. №2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

публічної влади у сфері кадрового забезпечення¹⁷. Досліджуючи законодавство України щодо управління кадрами в системі публічної служби, можемо виокремити такі групи:

а) акти, що регулюють окремі питання вступу на публічну службу та службової кар'єри публічних службовців (постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»¹⁸, «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»¹⁹, «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»²⁰, «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»²¹);

б) нормативно-правові акти, що визначають правовий статус суб'єктів управління кадрами публічної служби (постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з

¹⁷ Андреев А. В. Проблемы правового регулирования кадрового обеспечения государственной службы Украины. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.

¹⁸ Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2016 р. №246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

¹⁹ 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#n18> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

²⁰ Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. №640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n11> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

²¹ Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. №106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

питань державної служби»²², «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби»²³, Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу»²⁴);

в) акти, що визначають стратегічні напрями розвитку законодавства про публічну службу, пріоритети модернізації системи управління кадрами в системі публічної служби. Наприклад, наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах»²⁵, розпорядження Кабінету Міністрів України «Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року»²⁶.

Варто відзначити чинний Указ Президента України від 24 березня 2021 року, яким введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя»²⁷. Цим Указом визначаються стратегічні аспекти щодо деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, у тому числі

²² Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. №500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

²³ Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#n9> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

²⁴ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 р. №47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

²⁵ Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Наказ НАДС від 16.01.2021 р. №6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

²⁶ Урядом схвалено Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. URL: <http://surl.li/gemjae> <http://surl.li/gemjae> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

²⁷ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року "Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя": Указ Президента України від 24.03.2021 р. №117/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

запровадження програми підготовки кадрів для забезпечення процесу деокупації та реінтеграції, управління деокупованою територією.

Уведення воєнного стану на території України викликало низку загроз для публічного управління, що зумовило потребу в трансформації процесу проходження публічної служби та управління її персоналом (постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану»²⁸, «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України»²⁹ та ін.).

Існування значної кількості нормативно-правових актів з питань управління кадрами в системі публічної служби не є запорукою відсутності проблем у цій сфері. Водночас, спочатку Ковід, а потім війна позначилися на цьому процесі. Саме тому потрібно швидко реагувати на постійні суспільні зміни та кризи. Серед проблем, що зараз особливо виокремлюються в цій сфері, варто назвати такі: наявність слабкого інтелектуального складника керівного та виконавчого персоналу органів публічної служби; дефіцит компетентності значної частини публічних службовців на всіх рівнях управління; недостатня професійна підготовка персоналу, що не дає змоги повноцінно виконувати належні йому функції та обов'язки; нездатність значної частини публічних службовців обґрунтовувати оптимальні та реальні рішення, прогнозувати тенденції роботи та робити достовірні аналітичні оцінки³⁰.

²⁸ Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету України від 12.04.2022 р. №440. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

²⁹ Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету України від 23.05.2023 р. № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

³⁰ Грицик Ю. Й. Нормативно-правове регулювання формування персоналу Місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. С. 221-225.

Підсумовуючи сказане, потрібно наголосити, що правові норми, що регулюють відносини з управління персоналом у системі публічної служби, належать до правового підінституту «управління публічною службою». Здійснюється правове забезпечення управління персоналом у системі публічної служби низкою нормативно-правових актів (Конституцією України, 3

законами України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», іншими законами України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та наказами НАДС). Крім того, в нинішніх кризових умовах, викликаних воєнним станом, розроблення Концепції збереження та розвитку системи управління кадрами стає все більш актуальною потребою, що засвідчує спроможність публічної служби функціонувати у воєнний та повоєнний періоди.

1.3 Суб'єкти управління кадрами в системі публічної служби

Управління кадрами в системі публічної служби як соціальна система складається з двох основних, взаємопов'язаних підсистем – керівної та керованої, між якими встановлюються прямий і зворотний зв'язок. Підсистему управління подано сукупністю суб'єктів, що мають управлінський вплив на публічних службовців як особливий об'єкт управління. Управління кадрами здійснюється в інтересах відповідних суб'єктів, реалізується та адаптується до покладених завдань і функцій з урахуванням інформації про стан кадрового складу, його потреби та інші характеристики.

Сурай І. акцентує увагу на функціях управління та визначає суб'єктами управління публічною службою відповідні органи державної влади, їх структурні підрозділи та посадових осіб, уповноважених управляти системою публічної служби, до компетенції яких належать: планування,

забезпечення, реалізація, контроль за виконанням функцій і завдань, забезпечення розвитку органу публічної влади³¹. Носик О. А. зазначає, що суб'єктами управління кадрами в системі публічної служби є державні органи, їх структурні підрозділи та посадові особи, уповноважені керувати установою – працівники цих органів з відповідним статусом державних службовців³². Ураховуючи загальнотеоретичне розуміння понять «суб'єкт управління», їх характеристику вважаємо, що «суб'єкти управління персоналом на публічній службі» - це державні органи, їх структурні підрозділи та підпорядковані їм державні установи, посадові особи та службовці, на яких нормативно покладено завдання, функції та повноваження у сфері реалізації державної кадрової політики.

Зауважимо, що управління кадрами в системі публічної служби здійснюють ті ж суб'єкти, що реалізують управління системою державної служби, а саме: Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, Комісія з питань вищого корпусу державної служби, конкурсні комісії, керівники державної служби та служба управління персоналом, однак список таких суб'єктів можна розширити, ураховуючи вплив таких суб'єктів саме на процес управління кадрами. Можна виокремити типи суб'єктів за їх роллю в системі управління кадрами публічної служби:

1) загальнополітичні – це суб'єкти, відповідальні за організацію та реалізацію єдиної державної політики у сфері публічної служби, загальнополітичне керівництво публічною службою та її видами, вирішення стратегічних завдань управління кадрами в системі публічної служби (Кабінет Міністрів України та Президент України);

2) спеціалізовані – суб'єкти, основні завдання яких – це забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері публічної служби,

³¹ Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник : державне управління*. № 2(8). 2021. С. 111-132.

³² Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Харків, 2018. 264 с.

безпосереднє управління кадрами публічної служби. У межах цієї групи можна виокремити підгрупи суб'єктів: а) що реалізують широкий спектр функцій управління кадрами в системі публічної служби (зокрема НАДС, керівники державної служби в державному органі та суб'єкт призначення, керівники самостійних структурних підрозділів, служба управління персоналом у державному органі); б) комісії, уповноважені виконувати лише окремі функції з управління кадрами в системі публічної служби (Комісія з питань вищого корпусу державної служби, конкурсні комісії, дисциплінарні комісії, комісії з проведення щорічного оцінювання);

3) допоміжні – суб'єкти, створені відповідно до закону для надання дорадчої та консультативної допомоги й іншого сприяння розвитку управління кадрами в системі публічної служби (Рада управління людськими ресурсами при НАДС – консультаційно-дорадчий орган, що займається питаннями координації політики щодо управління кадрами в системі публічної служби³³; Координаційна рада з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС – консультаційно-дорадчий орган, що проводить моніторинг у сфері професійного навчання публічних службовців³⁴; Комісія державних нагород та геральдики при Президентові України – дорадчий орган, що утворено з метою попереднього розгляду питань щодо вручення публічним службовцям державних нагород³⁵ та ін.).

³³ Про внесення змін до Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС: Наказ НАДС від 24.01.2022 р. № 7-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/provnesennya-zmin-do-polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimi-resursamiderzhavnoyi-sluzhbi-pri-nads-2> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

³⁴ Положення про Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30.04.2018 р. № 118. URL: <http://surl.li/ggwihv> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

³⁵ Питання Комісії державних нагород та геральдики: Указ Президента України від 31.12.2011 р. № 1211/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1211/2011#Text> (дата звернення: 25.10.2024 р.).

Коротко охарактеризуємо роль основних суб'єктів управління персоналом в системі публічної служби.

1. Кабінет Міністрів України є вищим органом виконавчої влади в Україні, що здійснює керівництво системою управління публічною службою та організовує реалізацію єдиної державної політики у сфері публічної служби. Це положення відповідає європейському досвіду інституційного розподілу повноважень. Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють організацію та діяльність Кабінету Міністрів України, показує, що його основними повноваженнями у сфері публічної служби є кадрове, установче, стратегічне, законотворче, а також фінансове та матеріальне забезпечення. Зокрема, Кабінет Міністрів України: 1) призначає на посади та звільняє з посад в установленому законодавством порядку Державного секретаря Кабінету Міністрів України, державних секретарів міністерств; 2) утворює Комісію з питань вищого корпусу державної служби та затверджує її персональний склад; 3) виступає суб'єктом призначення на посади категорії «А» державної служби; 4) розробляє та ухвалює постанови, якими регулюються питання щодо управління кадрами в системі публічної служби, зокрема щодо проведення конкурсу на заміщення вакантних посад публічної служби, оцінки результатів службової діяльності, системи професійного навчання та підвищення кваліфікації тощо)³⁶.

2. Слід зазначити, що в Законі України «Про державну службу» Президента України не віднесено до переліку суб'єктів управління державною службою, однак на нього також покладаються окремі функції з цього питання, зокрема: відзначає публічних службовців державними нагородами. Віднесення ж Президента України до загальнополітичних органів управління кадрами в системі публічної служби зумовлено тим, що він здійснює керівництво окремими видами публічної служби (наприклад,

³⁶ Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 25.10.2024 р.).

дипломатичною службою) і наділяється значними повноваженнями у сфері управління ними (нормотворчими, установчими, кадровими та ін.).

3. Важливим суб'єктом управління кадрами в системі публічної служби є Верховна Рада України, що відповідно до чинного законодавства: – визначає основні засади державної кадрової політики; – ухвалює закони, які регулюють відносини у сфері публічної служби; – бере участь у формуванні кадрового потенціалу органів публічної влади³⁷. Верховна Рада України реалізує низку конституційних повноважень відповідно до статті 85 Конституції України, зокрема щодо підвищення якості функціонування публічної служби. Значна роль у цьому процесі відводиться діяльності Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, що здійснює: законодавче регулювання діяльності Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади; державної служби та служби в органах місцевого самоврядування³⁸.

4. Відповідно до Закону України «Про державну службу» головним суб'єктом управління державної служби є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби. НАДС забезпечує реалізацію та координації всіх питань щодо прийняття та просування по публічній службі, професійного навчання та підвищення кваліфікації, щорічного оцінювання професійної діяльності, матеріального й нематеріального заохочення; вивчає кращий світовий досвід

³⁷ Лазор О. Я., Лазор О. Д. Організаційно-функціональна структура системи управління кадрами в органах публічної влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022 р. № 4 (78). С. 86-94.

³⁸ Офіційний сайт Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/>

в організації публічної служби та впроваджує його в Україні; надає постійну методичну підтримку службам управління персоналом³⁹.

5. Комісія з питань вищого корпусу державної служби та конкурсна комісія формуються з метою організації та проведення конкурсу на заміщення вакантної посади в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Так, Комісія з питань вищого корпусу державної служби організовує та проводить конкурс на заміщення вакантних посад державної служби категорії «А», а конкурсні комісії – для «Б» та «В» категорій посад.

До складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби входять семеро осіб: представники Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України, Голова НАДС (за посадою) або за його дорученням заступник, спеціаліст з управління персоналом, визначений Урядом, а також по одному представнику від закладу вищої освіти, що проводять навчання з публічного управління та адміністрування, та від обраних у встановленому порядку громадських об'єднань⁴⁰. До складу конкурсних комісій, що призначаються суб'єктом призначення у складі не менше 5 осіб, входять представники служби управління персоналом, юридичної служби, окремих структурних підрозділів та інші працівники державного органу, у якому проводиться конкурс). Формування Комісії здійснюється відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу»⁴¹, а конкурсних комісій – постановою

³⁹ Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

⁴⁰ Про державну службу: Закон України від 15.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

⁴¹ Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2019 р. №1006-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.10.2024 р.).

Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»⁴².

Основним завданням діяльності Комісії є виключення ризиків корупції, політичного впливу та суб'єктивізму при ухваленні рішень суб'єктом призначення, забезпечення формування професійного та кваліфікованого вищого корпусу публічних службовців. Стець О. М. зазначає, що включення такої Комісії до системи управління кадрами публічної служби позитивно вплинуло, зокрема, на формування професійного корпусу публічних службовців та усунення політичного впливу на відповідний процес⁴³.

Відбіркові комісії наділено повноваженнями щодо відбору кандидатів на вакантні посади публічної служби: від отримання та аналізу документів кандидатів до оцінювання результатів проходження кандидатами конкурсу. Якісний відбір кандидатів на вакантні посади публічної служби є основою формування професійної публічної служби.

6. Керівник державної служби в державному органі наділяється спеціальним правовим статусом. Виходячи з нормативно встановленого визначення поняття «керівник державної служби в державному органі», доходимо висновку, що цей суб'єкт має такі ознаки: 1) він є посадовою особою державної служби; 2) займає керівну посаду в органі державної влади; 3) зобов'язаний виконувати особливий вид обов'язків, який є частиною повноваження: а) з питань державної служби та б) організації роботи інших працівників цього органу⁴⁴.

При віднесенні керівника державної служби державного органу до посадової особи слід виходити із правової практики, яка свідчить, що основним критерієм віднесення особи до кола посадових осіб є наявність

⁴² 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/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

⁴³ Стець О. М. Комісія з питань вищого корпусу державної служби як суб'єкт державно-службових правовідносин. *Юридичний бюлетень*. 2020. № 16. С. 210-216.

⁴⁴ Стець О. М. Правовий статус керівника державної служби в державному органі як суб'єкта державно-службових правовідносин. *ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 4 (48) 2020. С. 118-122.

організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських функцій. Повноваження керівника державної служби можна розподілити на такі:

1) забезпечувальні повноваження, спрямовані на створення належних засад функціонування органу публічної влади (наприклад, створення належних умов праці та їх матеріально-технічне забезпечення; здійснення функції роботодавця щодо працівників публічного органу);

2) кадрові повноваження, спрямовані на формування штату органу публічної влади та управління службовою кар'єрою підпорядкованих публічних службовців (наприклад, забезпечення планування кар'єри; планове заміщення вакантних посад державної служби підготовленими спеціалістами; призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорії «Б» або «В»; звільнення з таких посад відповідно до чинного законодавства; укладення та розірвання контракту про проходження публічної служби);

3) контрольно-наглядові повноваження, спрямовані на підтримання належного стану законності і дотримання дисципліни в державному органі (наприклад, контроль за дотриманням нормативних актів; розгляд скарг щодо дії чи бездіяльності посадових осіб, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В»; затверджених в межах наданих повноважень, рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В» тощо)⁴⁵.

7. Служба управління персоналом – це структурний підрозділ органу публічної влади або окремих публічний службовець-спеціаліст з кадрової роботи, основним завданням якого є забезпечити виконання керівником державної служби своїх повноважень та реалізацію державної політики у сфері управління кадрами: відбір кадрів, планування та організація заходів, просування по кар'єрі, спрямовання на підвищення професійного рівня

⁴⁵ Негара Р. В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 146–153.

компетенції публічних службовців, оформлення документів при прийнятті на публічну службу та її припиненні.

Діяльність суб'єктів управління кадрами в системі публічної служби сприяє забезпеченню об'єктивної та неупередженої оцінки щодо публічних службовців. Коломоєць Т. О. зазначає, що законодавче розмежування повноважень таких суб'єктів, визначення їх завдань і ключових показників, яких вони повинні досягати, є правильним підходом, оскільки дозволяє забезпечити об'єктивність та неупередженість всіх процедур організації проходження публічної служби⁴⁶.

Підсумовуючи, слід зазначити, що суб'єкти є активними учасниками процесу управління кадрами в системі публічної служби. До таких суб'єктів належать державні органи, їх структурні підрозділи та підпорядковані державні установи, відповідні комісії, що утворені на основі чинного законодавства. Функціонування таких органів сприяє функціонуванню публічної служби загалом, та поліпшенню процесу проходження публічної служби посадовими особами.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1 Сутність та основні завдання служби управління персоналом державного органу

Становлення та розвиток України як незалежної правової держави поставило перед нею завдання щодо розроблення та впровадження ефективної державної політики в різних сферах. Особливо це стосується

⁴⁶ Коломоєць Т. О. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців – новітній інститут службового права в системі адміністративного права. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 17 вересня 2018 р.). Одеса : Гельветика, 2018. С. 239–242.

управління людськими ресурсами, регулювання кадрової політики, вплив на стан соціального, політичного та економічного розвитку. Побудова демократичної правової держави, вирішення складних проблем політичного й соціально-економічного напрямків, вимагає постійного аналізу кадрової політики. Україні зараз, як ніколи, потрібна чіткість та інноваційність у впровадженні такої політики.

У наш час питання управління кадрами на публічній службі є особливо актуальним. Донедавна це питання хоч і вирішувалося відповідними службами управління персоналу, однак скоріше зводилося суто до організаційних питань, що регулюються нормативно. Нині ж актуалізується не просто потреба в упровадженні ефективної кадрової політики, а застосування інноваційних методик управління кадрами, які має впроваджувати служба управління персоналом.

Саме тому в Україні на нормативно-правовому рівні визначено функції служби управління персоналом та розроблено типові положення щодо його функціонування. Так, після набуття чинності Законом України «Про державну службу» потреба посилення стратегічної ролі служби управління персоналом в системі публічного управління, яка відповідає за виконання управління персоналом в публічному органі, підбір персоналу, планування та організацію заходів щодо підвищення рівня професійних компетентностей публічних службовців.

Управління кадрами можна розглядати як внутрішню якість системи публічної служби, суб'єктами якої постають керівник державного органу та служба управління персоналом цього органу, а об'єктом – персонал, яким здійснюється управління. Саме тому управління кадрами публічної служби – це цілеспрямований і планомірний вплив суб'єкта на об'єкт, що здійснюється безпосередньо суб'єктом управління⁴⁷.

⁴⁷ Алюшина Н. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2016. № 7. С. 37-41.

Відповідно до абзацу 1 пункту II Положення про службу управління персоналом державного органу⁴⁸ основними її завданнями є:

- реалізація державної політики у сфері управління персоналом в органі публічної влади;
- забезпечення виконання керівником публічної служби своїх обов'язків щодо управління кадрами;
- забезпечення організаційного розвитку органу публічної влади;
- організація та відбір кадрів на публічну службу;
- прогнозування розвитку кадрів, заохочення працівників до посилення професійної кар'єри шляхом підвищення рівня професійних компетенцій;
- проведення аналітичної та організаційної роботи з управління кадрами;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою персоналу підпорядкованих територіальних органів;
- документація вступу на публічну службу, її проходження і завершення.

Служба управління персоналом має право⁴⁹:

- спільно з іншими структурними підрозділами органу публічної влади перевіряти й контролювати дотримання внутрішнього розпорядку організації вимог законодавства про працю на публічній службі;
- співпрацювати зі структурними підрозділами державного органу та органами місцевого самоврядування з питань, віднесених до її компетенції;
- отримувати від посадових осіб інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), потрібні для виконання поставлених завдань;
- за погодженням з головою державної служби представляти орган влади в інших органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

⁴⁸ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 26.10.2024 р.).

⁴⁹ Там само

- опрацьовувати персональні дані фізичних осіб відповідно до законодавства про захист персональних даних для виконання покладених на неї завдань.

Служба управління персоналом в органі публічної влади виконує відповідні функції: аналітичну – стратегічне управління кадрами, визначення стратегічних цілей органу публічної влади, їх узгодження з кадровою стратегією; комунікативну – представляє інтереси персоналу органу публічної влади, а також сприяє заохоченню та мотивації працівників; каталізатора змін – служба управління персоналом може трансформуватися, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

Служба управління персоналом має свою печатку. Службу управління персоналом очолює керівник, який: організовує планування роботи служби управління персоналом в органі публічної влади та забезпечує виконання завдань й функцій; забезпечує планування кар'єри публічних службовців, зокрема їхнє навчання; уносить пропозиції керівнику державної служби щодо штатного розкладу, чисельності, структури державного органу, призначення, звільнення, просування по службі та притягнення до дисциплінарної відповідальності публічних службовців; визначає розподіл обов'язків між працівниками служби управління персоналом, координує та контролює їх дії.

Управління персоналом в органі публічної влади має ґрунтуватись на таких принципах:

- адаптивності – здатність системи управління персоналом адаптуватися до умов, що постійно змінюються;
- ієрархічності – забезпечення взаємодії між різними ланками управління персоналом;
- колегіальності – взаємодія між співробітниками служби управління персоналом;
- комплексності – урахування всіх чинників, що можуть впливати на процес управління персоналом;

- концентрації – при ліквідації дублювання функцій між різними відділами, виконання службою управління персоналом тільки тих функцій, що має вона виконувати;

- оперативності – своєчасне виконання посадових обов'язків;

- оптимальності – вибір найбільш оптимального варіанту вирішення питання;

- узгодженості – погодження взаємовідносин різних ланок управління⁵⁰.

Процес управління персоналом передбачає використання службою управління персоналом таких методів:

- адміністративних – спрямованих на ухвалення ефективних управлінських рішень, підтримання виконавчої дисципліни;

- організаційно-управлінських – встановлення організаційних зв'язків та управлінських рішень;

- правових – заснованих на нормативно-правових актах, на основі яких організовується публічна служба;

- економічних – що використовуються для стимулювання і підвищення мотивації кадрів, сприяють підвищенню їх зацікавленості у виконанні посадових обов'язків, ефективності та результативності їх роботи;

- соціально-психологічних – специфічні засоби впливу на формування та розвиток свідомості й поведінки публічних службовців;

- морально-етичних – методи морального регулювання поведінки кадрів щодо забезпечення дотримання моральних норм, визначення поведінки, формування моральної свідомості⁵¹.

Попри те, що на службу управління персоналом покладаються багато функцій та вони застосовують багато методів для управління кадрами, усе ж

⁵⁰ Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електр. зб. наук. пр.* 2019. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення: 26.10.2024 р.).

⁵¹ Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. №7 (14). 2022. С. 63-74.

сучасна система управління кадрами в системі публічної служби переживає кризу, зокрема і через війну.

По-перше, вона є застарілою, а методи роботи з кадрами – типовими та не враховують потреби сучасності. Більше того, бракує саме системності щодо ухвалення значної кількості нормативно-правових актів щодо діяльності публічної служби. Зміни в системі публічної служби потрібно провести через упровадження комплексної ефективної системи управління персоналом, зокрема з урахуванням інноваційних методів до управління кадрами в системі публічної служби. Отже, основними ознаками управління персоналом на публічній службі є: потреба в посиленні системи професійної підготовки кадрів, що є недостатньо досконалою; низький престиж публічної служби, негативний імідж чиновників в українському суспільстві через наявні стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи щодо поліпшення іміджу; недостатній рівень мотивації публічних службовців; відсутність єдиної та чіткої системи оцінки якості та ефективності роботи персоналу, що призводить до зниження зацікавленості публічних службовців у власних результатах діяльності та поширення корупції. Саме тому, система управління кадрами має бути вдосконаленою, та варто передбачати застосування інноваційних методів основним суб'єктом, що має реалізовувати такі методи – службою управління персоналом.

2.2 Особливості управління кадрами в системі публічної служби в Україні в умовах війни

Кадри є кваліфікованими працівниками, які мають відповідні навички, знання та можуть професійно розвиватися для виконання посадових обов'язків. Управління кадрами охоплює низку важливих функцій, таких як планування, набір, оцінювання їхньої діяльності, розвиток і звільнення персоналу. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності публічної служби. Важливим питанням є підготовка спеціалістів, а також

підвищення кваліфікації працівників, які вже працюють органах публічної влади.

Повномасштабне вторгнення на територію України – важкий період для всіх без винятку, зокрема і для органів публічної влади. У цих умовах важливо організувати роботу посадових осіб, захистити їхні права та законні інтереси, створити безпечні умови праці для виконання професійних обов'язків в умовах воєнного стану⁵². Повномасштабна війна в Україні вплинула на функціонування всіх сфер суспільного життя, зокрема публічного управління та публічної служби. Запровадження воєнного стану на всій території України відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 спричинило потребу внесення змін до трудового законодавства для публічних службовців. Одним із таких викликів є потреба швидкої адаптації, оскільки воєнний стан приніс несподівані зміни, і роботодавцям довелося швидко реагувати.

Одним із негативних наслідків воєнних дій стало скорочення чисельності працівників в органах публічної влади через різні причини. Наприклад, за даними НАДС станом на кінець 2022 року на тимчасово окупованих територіях агресором перебувало 4713 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Окрім того, їх частина стали внутрішньо переміщеними особами, а частина виїхала за кордон. У II кварталі 2023 р. кількість посад державної служби за штатним розписом склала 206 206, що менше на 1640, порівняно з I кварталом 2023 р. На III квартал 2024 р. кількість посад за штатним розкладом уже склала 196 696. Фактична кількість державних службовців, які працюють, за II квартал 2023 р. – 163 553 особи, що на 2700 менше за попередній квартал. На III квартал 2024 р. кількість державних службовців, які працюють, скоротилася на 157

⁵² Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. No2. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10> (дата звернення: 27.10.2024 р.).

719 осіб. Кількість вакантних посад на державній службі досягла 36 241^{53,54}. Вакантних посад державної служби на III квартал 2024 року 33 318. На рис. 2.1 подано кількість вакантних посад за типом державного органу.

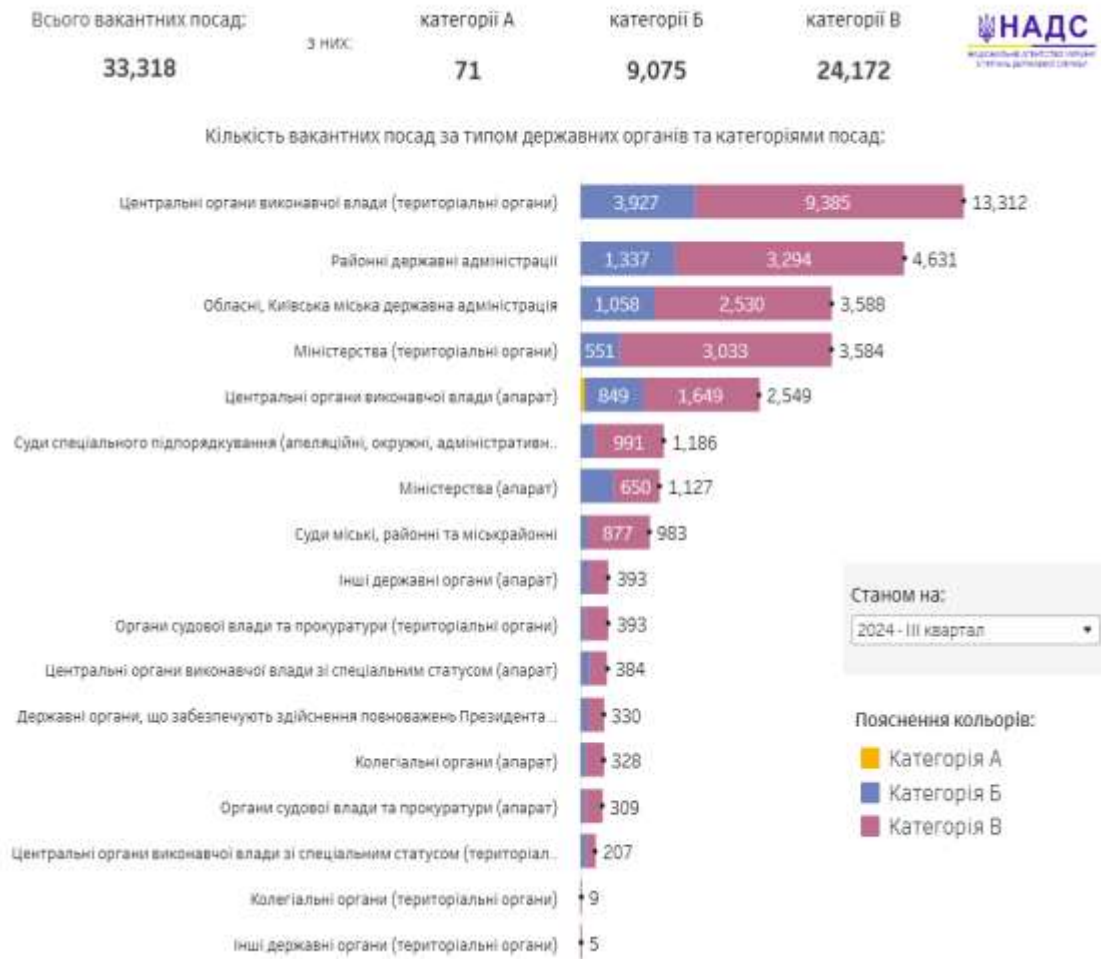


Рис. 2.1 – Наявні вакантні посади за типом державного органу⁵⁵

Як видно з рис. 2.1 більшість вакантних посад категорії «В» у центральних органах виконавчої влади (їх територіальних органах). У той же час є 51 вакантне місце категорії «А» в центральних органах виконавчої влади (апараті). Порівняно з 2023 роком спостерігається зменшення кількості вакантних місць, але зокрема через їх скорочення, а не заміщення. І це тільки

⁵³ Алюшина Н. Державних службовців в Україні стало менше на 2700 осіб. *Національне агентство України з питань державної служби*. 01.08.2023 р. URL: <http://surl.li/ewwvov> (дата звернення: 27.10.2024 р.).

⁵⁴ Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff> (дата звернення: 27.10.2024 р.).

⁵⁵ Там само

приклад державної служби, в органах місцевого самоврядування ситуація також не з найкращих.

Загалом слід наголосити, що з моменту набрання чинності Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» проведення конкурсу як одного з етапів вступу на державну службу став неактуальним⁵⁶. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування під час дії воєнного стану» під час дії воєнного стану особа призначається на посаду державної служби та служби в органах місцевого самоврядування без проходження конкурсу, це передбачено законом. Призначення здійснюється на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та подання документів, що підтверджують громадянство України, освіту й стаж роботи за фахом відповідно до вимог законодавства⁵⁷. Воєнний стан несподівано вплинув на процес призначення на вакантні посади публічних службовців. Просування по службі нині не є конкурсним, тому єдиним способом просування є пряме призначення на певний період часу. Ця процедура зараз широко використовується в державних установах України, але має низку негативних наслідків.

Пряме призначення супроводжується певними обмеженнями: призначення здійснюється на визначений строк, що не перевищує 12 місяців після припинення дії воєнного стану, і такі працівники не можуть бути переведені на інші посади державної служби⁵⁸. Процеси добору організуються відділами кадрів на підставі заяв кандидатів та документів, що підтверджують їхнє громадянство, освіту та професійний досвід. Єдина методика оцінки придатності кандидатів відсутня, оскільки вона залишена на

⁵⁶ Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

⁵⁷ Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. №2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

⁵⁸ Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

розсуд кожного органу. З міркувань безпеки 25 лютого 2022 року роботу Єдиного порталу вакансій державної служби призупинено⁵⁹. Відтоді державне управління бореться з проблемою інформування потенційних кандидатів про вакантні посади. Натомість кадрові підрозділи використовують інші канали, зокрема вебсайти своїх органів, соціальні мережі та загальнонаціональні портали з питань працевлаштування. Обмежена інформація про вакансії в поєднанні з почастищенням звільнень з державної служби та непривабливими зарплатами робить ситуацію дуже складною⁶⁰.

Деякі законодавчі зміни призвели до зниження якості процедур набору кадрів. Установлений законодавством строк подання заяв скорочено до семи днів, а також скасовано вимогу призначення кандидата з найвищим рейтингом. Натомість суб'єкт призначення тепер має право вибирати із трьох найкращих кандидатів. Крім того, якщо НАДС раніше виконувало функції апеляційного органу для кандидатів на вакантні посади державної служби, то чинні тепер положення передбачають пряме звернення до суду. Проте оскарження в суді результатів конкурсу на практиці не застосовується, оскільки в умовах воєнного стану конкурсні процедури набору не застосовуються. Оскарження звільнення передбачено законодавством. Пониження по посаді можливе лише за згодою державних службовців або внаслідок скорочення чи реорганізації, щоб уникнути звільнення державних службовців, якщо вони не можуть бути переведені на рівнозначні посади.

Зважаючи на призначення без конкурсного відбору, НАДС рекомендує встановлювати випробування для всіх осіб, призначених на посади державної служби відповідно до змін, передбачених Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та

⁵⁹ Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

⁶⁰ Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність принципам державного управління. грудень 2023 року. 219 с.

місцевого самоврядування у період дії воєнного стану»⁶¹. У цьому Законі також зазначено, що особа, яка претендує на заміщення вакантної посади публічної служби у період дії воєнного стану, не подає до державного органу документ про підтвердження рівня володіння державною мовою, а також декларацію. Водночас, зазначимо, що такі документи слід подати впродовж трьох місяців від дня припинення чи скасування воєнного стану. Якщо посадова особа не виконає цю умову, то буде звільнена з посади впродовж трьох робочих днів. Воєнним станом було запроваджено додаткові положення, пов'язані з трудовою діяльністю. Працівники можуть бути відправленими в простій на певний строк з ініціативи працедавця або працівника. Коли відправлення в простій відбувається за ініціативою працедавця, відсутні чіткі критерії, крім того, що відправлення не може бути прихованим покаранням.

В умовах воєнного стану, що створює небезпечні умови праці, роботодавці повинні забезпечити безпеку праці та вжити заходів щодо запобігання можливому травматизму та шкоди здоров'ю. В Україні активно впроваджуються три форми роботи на публічній службі під час воєнного стану: повний робочий день, дистанційна робота та їх поєднання. Зокрема, під час воєнного стану повний робочий день працювали 67,8 відсотка публічних службовців, а під час пандемії – 37,6%. Крім того, важливим є даліше приведення національного законодавства відповідно до вимог ЄС та належне його імплементування⁶².

За наявності можливості забезпечити роботу органу публічної влади та створити безпечні умови праці державні службовці зобов'язані продовжувати виконання своїх посадових обов'язків у встановлених законом межах та

⁶¹ Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

⁶² Руденко О. М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том34 (73). №6.

охороняти громадський порядок. Проте під час воєнного стану підтримання нормального режиму роботи, визначеного та регламентованого чинним законодавством, є досить ускладненим.

В умовах воєнного стану організація дистанційної роботи публічних службовців здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану»⁶³, якою визначено, що в період дії воєнного стану за рішенням керівника державної служби в державному органі може запроваджуватися дистанційна робота в разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання посадових обов'язків.

Проте слід зазначити, що керівник державної служби та служба управління персоналом повинні вживати всіх потрібних заходів для збереження особистості, духу та цінностей колективу публічного органу влади. Він має переконатися, що особовий склад отримав чіткі та зрозумілі інструкції та план дій від органу публічної влади в разі захоплення військовиками. Бажано домовитися про захищений канал зв'язку. Під час воєнного стану важливо підтримувати внутрішню комунікацію всередині колективу – незалежно від того, чи люди продовжують працювати, чи роботу призупиняють. Регулярне спілкування дозволяє команді впоратися зі стресом і набути впевненості в собі.

Слід також звернути увагу на особливості припинення публічної служби з різних причин. Якщо посадова особа призначена в період дії воєнного стану на певний строк, то вона звільняється з цієї посади в останній день цього строку. Відповідно до статті 86 Закону України «Про державну службу» державний службовець має право звільнитися зі служби за власним бажанням, попередивши про це суб'єкта призначення в письмовій формі не

⁶³ Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 р. №440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

пізніше як за 14 календарних днів до дня звільнення. Також посадова особа може бути звільнена до закінчення двотижневого строку в інший строк за взаємною згодою із суб'єктом призначення, якщо таке звільнення не перешкоджатиме належному виконанню обов'язків державним органом. Водночас припинення публічної служби за ініціативою публічного службовця або за угодою сторін у період дії воєнного стану здійснюється з урахуванням вимог статті 4 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»⁶⁴.

Підставами для припинення публічної служби за ініціативою суб'єкта призначення є: скорочення чисельності або штату публічних службовців, скорочення посад публічної служби внаслідок зміни структури або штатного розпису органу публічної влади без скорочення чисельності або штату публічних службовців, реорганізація державного органу.

Упродовж періоду дії воєнного стану в Україні з метою належного забезпечення функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування низку питань вирішено на законодавчому рівні. Кадрові проблеми, що виникли в органах публічної влади, на практиці вирішувалися спрощенням процедури призначення на посади публічної служби. Однак, таке спрощення дещо загостило питання відбору кваліфікованих кадрів⁶⁵.

Отже, можна зробити висновок, що сучасна модель системи управління кадрами в системі публічної служби інтегрує стратегію управління персоналом із загальною стратегією організації, забезпечує концентрацію зусиль щодо вирішення стратегічних завдань та підвищення якості роботи, з урахуванням впливу війни. По-перше, для управління кадровими процесами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування потрібна комплексна оцінка стану кадрового потенціалу на основі системного підходу

⁶⁴ Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

⁶⁵ Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство: Електронне наукове видання*. 2023. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Ураховуючи те, що потреба в кадрах щороку тільки зростає, така оцінка є особливо актуальною.

По-друге, повномасштабне вторгнення російського окупаційного війська до нашої держави 24 лютого 2022 року та введення воєнного стану в Україні не лише посилили соціальні виклики та загрози, а й призвели до стрімкого переформатування роботи державних інституцій, змінюючи при цьому підходи до участі публічних службовців, їхнє переміщення та звільнення з посад, організації діяльності публічних службовців та організації трудових відносин, що, своєю чергою, створило нові можливості для публічних службовців.

Управління кадрами на державній службі в умовах війни стає надзвичайно важливим і складним завданням. Цей процес потребує адаптації до умов, що швидко змінюються, збереження стабільності державного апарату та ефективного реагування на виклики, пов'язані з війною. Розглянемо основні аспекти, на які слід звернути увагу: 1. Законодавче регулювання: в умовах воєнного стану держава запроваджує спеціальні законодавчі та нормативні акти щодо регулювання діяльності публічної служби. 2. Мобілізація ресурсів: Воєнний стан вимагає від публічної служби можливості швидко мобілізувати людські ресурси для виконання найважливіших завдань. 3. Психологічна підтримка. Психічний стан працівників публічної служби під час війни має вирішальне значення для ефективної роботи. 4. Гнучкість і оперативність: швидке реагування на зміни обставин вимагає гнучкості з боку управлінських структур. Упровадження гнучких графіків роботи та можливість працювати віддалено, а також децентралізація ухвалення рішень можуть забезпечити швидкість та ефективність реагування. 5. Навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців: організація навчальних та освітніх програм допоможе співробітникам підвищити кваліфікацію та отримати нові знання для ефективного реагування на кризові ситуації.

2.3 Кращі практики управління кадрами в системі публічної служби України

Ефективність діяльності будь-якої організації, органу державної влади та органу місцевого самоврядування залежить від того, наскільки грамотно побудовано та функціонує робота з управління кадрами. Основним завданням є максимальна реалізація кадрового потенціалу, мінімізація витрат на утримання працівників та уникнення ризиків, пов'язаних з людським чинником. Саме тому, організація управління персоналом має реалізовуватися за певним алгоритмом, що включає такі етапи (рис. 2.2):

- планування потреби органу публічної влади в кадрах;
- залучення кандидатів, їхній відбір та прийом на роботу, застосування різних інноваційних інструментів для залучення висококваліфікованих кадрів;
- адаптація нових працівників на робочому місці;
- управління трудовою поведінкою, контроль та оцінка діяльності персоналу, мотивація кадрів, відповідальність публічних службовців за виконання службових обов'язків та етичних норм поведінки;
- ведення кадрового справочинства.

2018 року Національне агентство України з питань державної служби розпочало проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», порядок організації якого визначено відповідним наказом НАДС⁶⁶. За організаційне та методологічне забезпечення, а також інформаційний супровід Конкурсу відповідає Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

⁶⁶ Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс "Кращі практики управління персоналом" : Наказ НАДС від 03.09.2018 р. №212-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1075-18#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).



Рис. 2.2 – Етапи реалізації управління кадрами в системі публічної служби

Метою проведення конкурсу є впровадження в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, Офісі Президента України, Апараті Верховної Ради України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України кращих практик щодо управління персоналом, популяризація інноваційних інструментів та технологій з управління кадрами, підвищення престижу діяльності служб управління персоналом.

На рис. 2.3 подано перелік суб'єктів, які можуть брати участь у Конкурсі.

В Конкурсі можуть взяти участь служби управління персоналом органів таких рівнів:



- державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення;
- сільських, селищних, міських, районних, районних у містах рад.



- органів, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, м. Києва або м. Севастополя;
- обласних рад;
- державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;
- Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України.

Рис. 2.3 – Суб'єкти-учасники Конкурсу «Кращі практики управління персоналом»⁶⁷

Відповідно до Положення про Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом» номінації, за якими проводиться Конкурс у відповідному році, оприлюднюються на офіційному вебсайті НАДС завчасно, але не пізніше ніж за чотири місяці до оголошення Конкурсу, та зазначаються в наказі НАДС, яким оголошується Конкурс⁶⁸. Номінації за роками подано в таблиці 2.1.

⁶⁷ Про Конкурс «Кращі практики управління персоналом». URL: <https://www.hrpractice.online/> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

⁶⁸ Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс "Кращі практики управління персоналом" : Наказ НАДС від 03.09.2018 р. №212-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1075-18#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

Таблиця 2.1 – Номінації для Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом»

Рік	Номінація
2018	Краща практика адаптації державних службовців, яких вперше призначено на посади
	Краща практика формування корпоративної культури в державному органі
	Краща практика професійного розвитку державних службовців в державному органі
2019	Краща практика мотивації державних службовців в державному органі
	Краща практика управління талантами в державному органі
	Краща практика стратегічного управління людськими ресурсами в державному органі
2020	Краща практика організації віддаленої роботи в державному органі
	Краща практика підтримки залученості персоналу в державному органі
	Краща практика наставництва в державному органі
2021	Краща практика залучення молоді на публічній службі
	Краща практика розвитку лідерства та формування команди на публічній службі
	Краща практика формування та підтримки комфортного середовища на робочому місці
2022	Краща практика відповідального лідерства
	Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості
	Краща практика створення належних умов для ефективної роботи
2023	Краща практика розвитку етики взаємодії в команді
	Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці
	Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану

У контексті нашого дослідження, вважаємо, що варто звернути на кращі практики управління персоналом щодо залучення кадрів на публічну службу та навчання публічних службовців, а також створення умов для розвитку лідерських якостей. Особливо актуальним є питання залучення кадрів на публічну службу в період воєнного стану, коли конкурс на вакантні посади не проводиться, але водночас чисельність посадових осіб скорочується. Слід шукати та впроваджувати інноваційні методики пошуку та залучення висококваліфікованих кадрів.

У номінації «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану» перемоги отримали служби управління персоналу чотирьох органів влади різних рівнів (Дунаєвецької міської ради, Шполянської міської ради, Міністерства фінансів України, Державної митної служби України) (рис. 2.4).

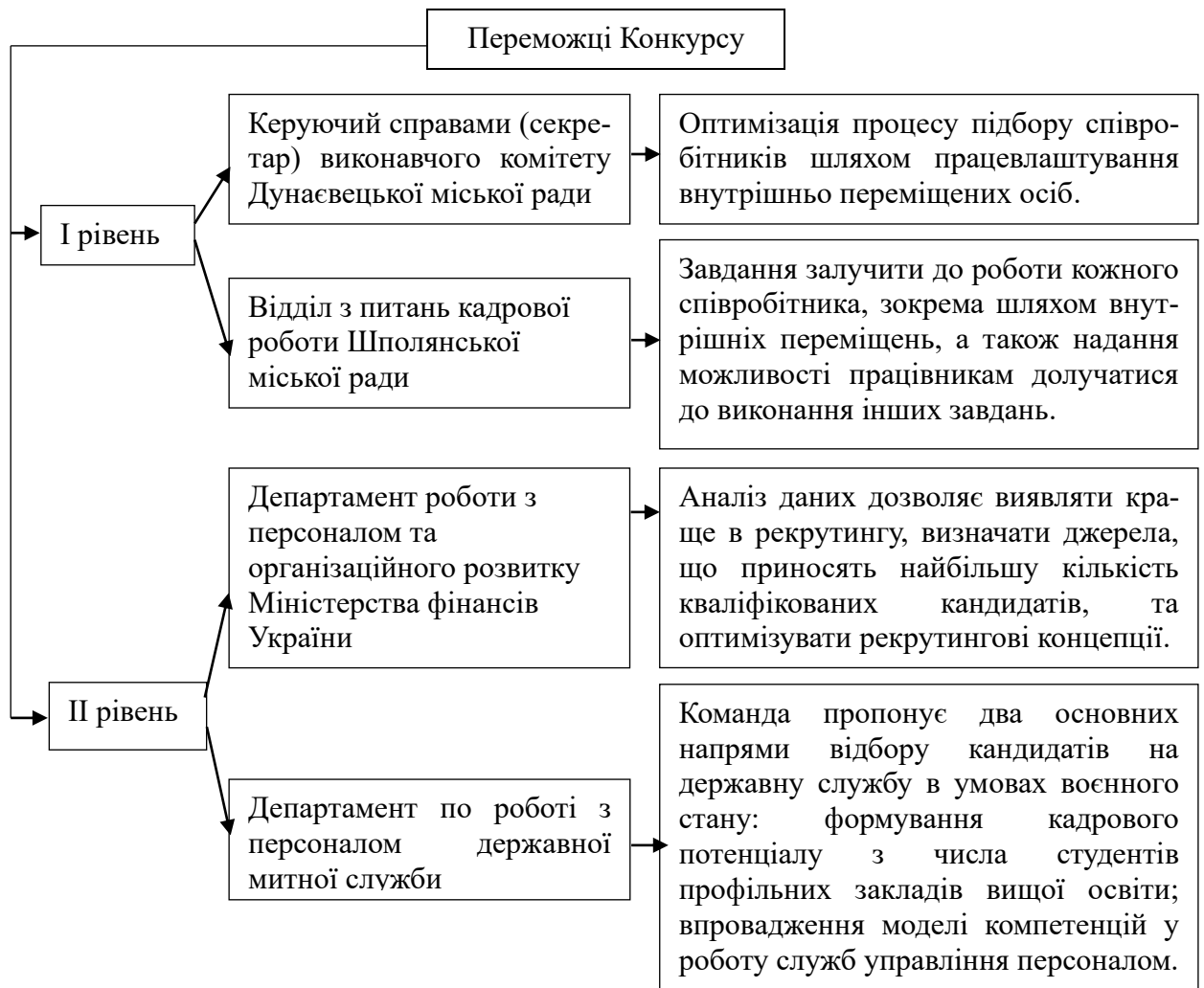


Рис. 2.4 – Переможці Конкурсу 2023 р. у номінації «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану»⁶⁹

Дунаєвецька міська рада для залучення нових професійних кадрів розпочала анкетування серед ВПО зокрема з питань щодо освіти, досвіду роботи, бажання працевлаштування у відповідному органі влади чи бажання відкриття власної бізнес справи. Далше було проведено детальний аналіз заповнених анкет для визначення потреб та створення бази даних за такими напрямками: підшують роботу, бажають відкрити власну справу, самозабезпечення. Міська рада окремої уваги надає впровадженню інноваційних інструментів комунікації, таких як електронні ресурси,

⁶⁹ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС «КРАЩІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» 2023. 33 с. <http://surl.li/bowgxa> (дата звернення: 30.10.2024 р.).

телефонні лінії, оновленню офіційного вебсайту міської ради, розробленню розділу для внутрішньо переміщених осіб «Єробота». Як результат такої роботи, шестеро осіб працевлаштовано в управліннях Дунаєвецької міської ради, ще двоє – в апараті міської ради. Таким чином, міська влада показала важливу роль у підтримці ВПО та можливості для ефективного пошуку персоналу.

Відділ з питань кадрової роботи Шполянської міської ради у форматі діалогу провів презентацію основних напрацювань структурних підрозділів міської ради в умовах воєнного стану. Так, було ухвалено рішення про: реорганізацію структури міської ради шляхом утворення нових відділів; внутрішнє переміщення керівників з одного до іншого відділу; застосування такого методу відбору нових кадрів як гедгантинг. Зміна структури відбулася без збільшення штатної чисельності тільки з урахуванням наявного персоналу.

Крім того, завдяки застосуванню внутрішнього рекрутингу до роботи в одних структурних підрозділах удалося залучити керівників і спеціалістів з інших підрозділів, що часто дозволяло підвищити їхню ефективність. Зміна працівників на різних посадах сприяла розвитку та залученню інвестиційних можливостей громади, посиленню ефективності функціонування органу влади, поліпшенню співпраці та залученню іноземної допомоги. Також у міській раді було змінено комунікаційні зв'язки з громадськістю. Застосувавши метод гедгантингу до команди міського голови вдалося підшукати нового заступника. Реалізуючи таку практику, міській раді вдалося не тільки зберегти штат працівників повним складом, але й уникнути плінності кадрів.

Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України сформував основні завдання для реалізації управління людськими ресурсами: удосконалити взаємозв'язки зі структурними підрозділами та забезпечити ефективний обмін інформацією між службою управління персоналом й іншими підрозділами щодо пошуку

фахівців; відновити комунікаційні заходи «Дні відкритих дверей» та проводити активну інформаційну кампанію; посилити зворотний зв'язок з потенційними кандидатами; систематизувати процес відбору кандидатів та збереження даних; провести потрібні якісні процедури щодо призначення кандидатів на посади. Мінімізувати час на підготовку та подання кандидатами документів для призначення, автоматизувати та оптимізувати процес.

Для досягнення визначених завдань Міністерство почало активно використовувати онлайн-платформи та портали для пошуку висококваліфікованих працівників, зокрема: офіційну сторінку Міністерства фінансів України в частині рекрутингу, власний нагромаджувальний ресурс «Хочеш працювати в Мінфіні?», власний телеграм-канал, www.work.ua, Facebook, LinkedIn, PeopleForce. Крім того, було ухвалено рішення про проведення інформаційної кампанії в межах популяризації працевлаштування в Міністерстві фінансів України, у межах проведення якої було організовано «День відкритих дверей», стажування молоді, оновлено процедуру проходження виробничої практики студентів.

Державна ж митна служба навпаки визначила пріоритетом пошук кадрів серед студентів-випускників профільних закладів вищої освіти за спеціальністю та на основі результатів проходження виробничої практики. Митна служба пропонує два основних напрямки відбору кадрів на вакантні посади в умовах воєнного стану: формування кадрового потенціалу з числа студентів профільних закладів вищої освіти; упровадження моделі компетенцій у роботу служб управління персоналом.

Застосування цих та інших практик сприятиме розвитку системи управління персоналом у державних органах. Це дасть їм можливість більш ефективно виконувати поставлені завдання та функції, досягати визначених цілей. Цей конкурс дає не тільки можливість вивчити чужий досвід та перейняти його, але й поділитися власними напрацюваннями.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Зарубіжний досвід управління кадрами на публічній службі та його застосування в Україні

Управління людськими ресурсами є основоположним аспектом ефективного функціонування публічної служби. Стратегії, що використовуються в цьому процесі, спрямовано не лише на посилення потенціалу кожного працівника, але й на оптимізацію загальної ефективності відповідних органів публічної влади для досягнення стратегічних цілей держави. У цьому контексті практичний досвід країн Європейського Союзу та інших країн відіграє важливу роль, оскільки може бути вагомим у формуванні сучасних стратегій до управління кадрами.

Цікаво те, що європейські країни використовують багато перевірених методів, що включають інноваційні та традиційні елементи в роботі з персоналом: від залучення та утримання талантів на публічній службі до реалізації програм професійного та лідерського розвитку. Ці практики, спрямовані на створення сприятливих умов праці та розвитку персоналу, забезпечують високу мотивацію та задоволеність роботою, що впливає на ефективність функціонування владних структур⁷⁰.

Важливою проблемою управління кадрами в системі публічної служби є складність відбору та утримання кваліфікованого персоналу. Конкуренція за професійних кадрів стає дедалі гострішою, тому важливо розробляти та

⁷⁰ Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. Вип. 2 (104). 2023. С. 180–183.

впроваджувати стратегії для забезпечення належного рівня компетентності публічних службовців. Крім того, на публічній службі існує проблема постійної ротації кадрів, що пов'язано з багатьма причинами, зокрема з війною. З іншого боку, обмеження можливостей для професійного розвитку може призвести до втрати мотивації в публічних службовців і зниження ефективності роботи⁷¹.

Зазначимо, що підхід до управління кадрами в системі публічної служби в зарубіжних країнах залежить від моделі організації публічної служби: відкритої (децентралізованої), закритої (централізованої) або змішаної. Закрита або централізована модель (Франція, Німеччина, Австрія, Іспанія) має ієрархічну систему управління публічною службою і, відповідно, управління кадрами, більшість повноважень у якій концентруються в спеціалізованому центральному державному органі (Італії – Міністерство державного управління, Нідерландах – Міністерство внутрішніх справ, Данії, Іспанії, Фінляндії – Міністерство фінансів, Австрії – Відділ публічної служби та адміністративної інновації Федеральної канцелярії). Функціонально такий орган влади формує єдині критерії і вимоги відносно управління кадрами на публічній службі, координує організацію праці та кадрове забезпечення, може відповідати за організацію відбору кандидатів на вищі посади публічної служби, їх професійного навчання тощо. Позитивні риси закритої моделі: системність та послідовність організації публічної служби, а негативні – відірваність центрального органу від функціонування місцевих органів влади.

Відкрита модель (США, Канада, Австралія) характеризується широкою системою органів влади щодо реалізації державної політики у сфері публічної служби. Перевагами децентралізованої моделі є гнучкість, динамічність, чіткий зв'язок між повноваженнями керівників державних органів щодо кадрового забезпечення та відповідальністю за результати їх

⁷¹ Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. Аспекти публічного управління. Том 11. № 1. 2023. С. 50–54.

служби. Недоліком можна визначити відсутність системності та послідовності в організації та розвитку публічної служби.

Управління кадрами в системі публічної служби України залишається важливим питанням для дальшого реформування публічної служби відповідно до європейських стандартів. Саме тому важливим є аналіз досвіду держав-членів ЄС у сфері нормативно-правового регулювання системи суб'єктів управління персоналом на публічній службі.

Варто звернути увагу на досвід Фінляндії щодо управління кадрами на публічній службі, де впроваджено програму «Public Service Excellence», спрямовану на підвищення ефективності публічної служби через стимулювання професійного навчання та розвиток компетентностей публічних службовців. Ця програма сприяє формуванню інноваційного середовища та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Цікавим також є досвід Швеції щодо впровадження системи «Індивідуальних планів розвитку». Ця програма дає можливість публічним службовцям визначати кар'єрні цілі та розробляти стратегії їх досягнення шляхом навчання та розвитку. Успішним є досвід Нідерландів із програмою «Управління талантами», спрямованою на виявлення та розвиток потенційних лідерів на публічній службі. Подана програма допомагає виявляти та підтримувати талановитих публічних службовців, створюючи можливості для розвитку та кар'єрного зростання⁷².

Ірландія розробила програму, спрямовану на вдосконалення лідерських навичок та управлінських можливостей у державному секторі. Вона надає можливості для навчання, наставництва та обміну досвідом між керівниками та іншими публічними службовцями. У Бельгії ж активно впроваджується система «Політики різноманітності та інклюзії», метою якої є створення

⁷² Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. No 3(08). 2018. С. 94–99.

інклюзивного робочого середовища на публічній службі⁷³. У Литві значних успіхів досягла «Програма розвитку лідерства», метою якої є розвиток лідерських якостей публічних службовців шляхом навчання, навчання та наставництва. Ця програма допомогла збільшити кількість кваліфікованих публічних службовців і поліпшити стратегічне управління⁷⁴.

У Польщі діє програма «Система просування за заслугами», відповідно до якої діє прозорий та об'єктивний механізм просування за заслугами та результатами роботи. Ця система допомагає підтримувати високий рівень мотивації та професійного розвитку співробітників. Управління кадрами в системі публічної служби в Польщі має свої особливості, зокрема: визначення стандартів управління кадрами в системі публічної служби; розроблення та впровадження єдиної стратегії управління кадрами в системі публічної служби; сприяння співробітництва з питань публічної служби на міжнародному рівні; поширення інформації про особливості функціонування публічної служби; організація процесу підвищення кваліфікації публічних службовців; керування процесом управління кадрами⁷⁵.

У Республіці Польща також функціонує Рада з питань цивільної служби. Відповідно до статті 10 Закону Польщі «Про цивільну службу» центральним органом виконавчої влади, що займається питаннями цивільної служби, є Начальник цивільної служби, який підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністрові. Також при Прем'єр-міністрові функціонує Рада з питань цивільної служби, що є консультативно-дорадчим органом.

⁷³ Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. Вип. 3(66). 2019. С. 181–187.

⁷⁴ Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209.

⁷⁵ Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. №3(66)/2019. С. 181-187.

Вітчизняні науковці вважають ефективною систему управління кадрами в Польщі, функціями якої постають:

- визначення стандартів управління кадрами на публічній службі та побудови основних принципів дотримання законодавства;
- створення та реалізація єдиної стратегії управління персоналом на публічній службі;
- забезпечення співробітництва у сфері публічної служби на міжнародному рівні;
- забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;
- надання інформації про діяльність органів публічної влади;
- планування, організація та контроль навчального процесу та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- керування процесом управління кадрами публічної служби⁷⁶.

Варто також відзначити досвід Іспанії, де запроваджено програму «Відбір кадрів на основі компетенцій», що передбачає відбір кандидатів на державні посади за їхніми компетенціями та навичками, а не лише за освітою чи професійним досвідом. Ця програма сприяє поліпшенню якості відбору кадрів у публічній службі.

Управління кадрами в системі публічної служби Іспанії, організовано як закриту модель, основною ознакою якої є набір персоналу до органів публічної влади з можливістю кар'єрного просування та пропорційного підвищення заробітної плати. Така система управління є ієрархічною та базується на доступності кар'єри відповідно до наявного диплому про рівень вищої освіти. Основні положення системи управління кадрами публічної служби в Іспанії такі: а) постійні зміни в структурі публічних службовців; б)

⁷⁶ Серьогін С., Письменний І., та Липовська Н. Трансформація державної служби України в інститут соціальної взаємодії в умовах світової кризи. *Аспекти державного управління*. № 8(3). 2020. С. 92-109.

зміна умов щодо оплати праці; в) запровадження інноваційного підходу до класифікації посад на публічній службі⁷⁷.

У Чехії реалізується програма «Навчання та розвиток публічних службовців», що надає їм можливість неперервного навчання та підвищення кваліфікації. Ця програма сприяє зміцненню компетентностей публічних службовців та більш ефективному виконанню ними посадових обов'язків. Водночас не варто забувати досвід Хорватії, де запроваджено систему «винагороди за результати», що передбачає надання публічним службовцям премій та інших заохочень залежно від їхньої продуктивності та досягнень⁷⁸.

Для узагальнення та порівняння різних програм подаємо інформацію в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Програми управління кадрами в системі публічної служби⁷⁹

Країна	Опис програми
Фінляндія	Спрямована на підвищення ефективності публічної служби через навчання та стимулювання творчого мислення публічних службовців
Швеція	Надає працівникам можливість сформулювати кар'єрні цілі
Нідерланди	Ідентифікація та розвиток потенційних лідерів у публічній службі
Ірландія	Спрямована на підвищення лідерських навичок та управлінських здібностей публічних службовців
Бельгія	Створення інклюзивного робочого середовища
Данія	Система, що об'єктивно оцінює роботу працівників на основі чітких цілей та стимулює до досягнення кращих результатів
Литва	Програма розвитку лідерських якостей через навчання, тренінги та менторство
Латвія	Система стимулює особисту відповідальність та результативність публічних службовців
Польща	Просування по службі на основі заслуг та результатів праці для підтримки мотивації
Іспанія	Вибір кандидатів на посади в публічній службі на основі їхньої компетентностей та навичок для підвищення якості кадрів
Чехія	Надання публічним службовцям можливості постійного професійного

⁷⁷ Строженко І. Ю. Державний службовець в Іспанії: заміщення посад і просування по службі. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/131.pdf> (дата звернення: 30.10.2024 р.).

⁷⁸ Микієвич М., Сенік С. Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2019. Вип. N 46. С. 241–251.

⁷⁹ Акімов О., Акімова Л. Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. № 1. 2024. С. 3–9.

	розвитку та навчання для підвищення компетентностей
Хорватія	Надання премій та стимулів публічних службовців на основі їхньої продуктивності та досягнень

Цікавим є досвід Федеративної Республіки Німеччини, у якій діє Федеральний комітет з особового складу державних службовців. Для проведення аналізу та забезпечення розвитку системи управління персоналом публічної служби або ж реалізації окремих функцій центральними органами влади щодо управління кадрами можуть утворюватися допоміжні (консультативно-дорадчі) органи.

Важливо, що Німеччина має меритократичні принципи та елементи закритої моделі публічної служби. Так, підвищення кар'єрними сходами можливе за умови перебування на посадах нижчого рівня публічної служби, тобто йдеться про побудову кар'єри, що залежить від ефективності праці публічного службовця. У Німеччині існують системи класів, рангів і посад публічних службовців. У процесі реформування системи управління людськими ресурсами на публічній службі створено Федеральне відомство з публічної служби, завдання якого – удосконалення механізмів професійного відбору публічних службовців⁸⁰.

Однією з європейських країн, що має досить розвинуту систему публічної служби є Французька Республіка. Керівником системи управління державною службою у Франції є міністр державних реформ, децентралізації та державної служби. Повноваження цього міністра зводяться до питань управління кадрами, зокрема: забезпечення дотримання прав і обов'язків усіх публічних посадових осіб, а також урегулювання правил, що формують їх кар'єру; проведення політики оновлення кадрового управління в державних адміністраціях.

Публічна служба у Франції – це чітко регламентована система управління, якій властива чітка ієрархія. У Франції правовий статус публічного службовця більшою мірою враховує специфіку його роботодавця,

⁸⁰ Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні. Дисертація на здобуття наук. ступеня доктора філософії. ОДЕСА, 2022. 289 с.

тобто держави. Це стосується права на публічну службу, яка характеризується особливим порядком вирішення трудових спорів, додатковими обмеженнями, що накладаються на працівника при виконанні посадових обов'язків, надання матеріальної та нематеріальної винагороди. Другий аспект виявляється в тому, що французьку публічну службу орієнтовано на неперервність, тобто публічний службовець зазвичай залишається в системі впродовж усього свого професійного життя, поступово просуваючись кар'єрними сходами.

У системі публічної служби Франції є два типи кар'єрного просування публічною службою: перше поступове – воно відбувається автоматично в межах певного рангу і більш тісно пов'язане зі стажем роботи. При цьому високі оцінки можуть прискорити професійний розвиток, але низькі оцінки не можуть йому завадити за умови досягнення максимального стажу роботи на конкретному класі посад; друге, за званням – просування службою залежить від досягнень кандидатів та успішного проходження загальнонаціонального відкритого кваліфікаційного конкурсу.

Підсумовуючи, зазначимо, що процес управління кадрами в системі публічної служби активно реалізовується в різних країнах світу та має свої особливості. Попри відмінності, є значна кількість спільних рис і закономірності для такого процесу:

- розростання HR відділів в самостійні функціональні підрозділи, які наділені високим організаційним статусом і широкими повноваженнями щодо вирішення стратегічних завдань у сфері публічного управління;

- служби управління персоналом розпочинали свою діяльність як штатні одиниці із суто дорадчими функціями та в процесі отримали більш очевидний вплив на результати роботи публічних службовців, процес управління персоналом;

- зростає актуальність застосування принципу меритократії – прозорості відбору та призначення осіб на посади публічної служби, спираючись на знання, професіоналізм та досвід роботи;

- зростання ролі клієнтоорієнтованості, переорієнтація на сервісну функцію та здатність швидко реагувати на звернення громадян;
- цифровізація та автоматизація всіх процесів, в тому числі – й управління людськими ресурсами;
- зростання ролі нематеріальних стимулів, морального клімату, урахування особистих якостей на публічній службі, зміщення акцентів в управлінні персоналом до особистісного та професійного розвитку тощо.

3.2 Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби

Розвиток публічної служби визначається якісними та структурними чинниками формування та розвитку кадрового потенціалу, отримання ефекту від впровадження інноваційних технологій управління кадрами, створення сприятливого середовища управління, зміцнення довіри, зміна ставлення персоналу до професійної діяльності відповідно до цілей організації. Варто пам'ятати, що в загальному об'єкті впливу технологій є людина як учасник трудового процесу.

Національне агентство України з питань державної служби сформувало три пріоритетні напрямки на шляху до євроінтеграції: реформування системи оплати праці публічних службовців, удосконалення системи професійної підготовки та постійного підвищення кваліфікації, запровадження європейських принципів управління на рівні органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Це дасть можливість Україні побудувати конкурентоспроможну професійну публічну службу в державі загалом та її територіальних громадах.

Публічний службовець країни-члена ЄС повинен вільно володіти англійською та іншою мовою ЄС, добре розуміти загальноєвропейські процеси та забезпечувати високопрофесійне та гідне представництво інтересів своєї країни у формуванні загальноєвропейської політики. Оскільки в праві ЄС у центрі всього стоїть людина з її правами та гідністю,

українським публічним службовцям важливо розуміти традиції права ЄС, а не просто копіювати правові норми. У зв'язку зі змінами, що відбуваються в системі публічної служби України, на особливу увагу заслуговують процеси розвитку персоналу, стимулювання його професійного формування, розвитку професійної кар'єри та впровадження принципів клієнтоорієнтованого управління в діяльність органів публічної влади.

Дослідження процесу управління кадрами на публічній службі, проведені останніми роками, стосувалися таких аспектів, як виявлення та застосування інноваційних підходів у реалізації управління кадрами⁸¹, особливостям стратегічного управління персоналом на публічній службі в Україні⁸², стимулювання професійного розвитку та набуття лідерських якостей⁸³, формування позитивного іміджу посадових осіб органів публічної влади⁸⁴, вимог до етичної поведінки посадових осіб та механізмів контролю за їх діяльністю⁸⁵. Науковці досліджують сучасні парадигми публічної служби в контексті глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, а також здійснюють пошук відповідних концепцій професійної освіти публічних службовців з урахуванням європейських стандартів⁸⁶. Саме тому актуальною темою дослідження є вплив євроінтеграції на стратегічне управління персоналом на публічній службі.

⁸¹ Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. 480 с.

⁸² Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., & Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. № 3. 2023. С. 49-59.

⁸³ Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки.* № 1. 2023. С. 111-118.

⁸⁴ Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831> (дата звернення: 02.11.2024 р.).

⁸⁵ Губанов О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2018. С. 104-108.

⁸⁶ Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування.* №2. 2022. С. 101-106.

В Україні слід працювати над формуванням публічної служби європейського рівня, зокрема щодо підвищення кваліфікації публічних службовців. На практиці це означає, що публічні службовці повинні чітко розуміти, як реалізовується публічна служба в країнах Європи та запроваджувати європейські стандарти в Україні, розробляти вітчизняне законодавство відповідно до європейських стандартів, застосовувати проєктний менеджмент.

Ураховуючи потребу у відборі висококваліфікованих кадрів та підвищенні їхньої кваліфікації, доречним є впровадження таких інноваційних персонал-технологій підбору та найму персоналу: гедгантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу органам влади віднайти та відібрати фахівців нового типу, які мають відповідну кваліфікацію. Такі методи є більш поширеними для підприємств, однак частково їх можна використовувати і в публічній службі, попри те, що основним на публічній службі є конкурсний відбір. Такі методи можуть бути допоміжними та сприяти відбору тих кадрів, які за різними професійними ознаками можуть обіймати відповідні посади. Особливо це актуально зараз у період дії правового режиму воєнного стану, коли відповідно до законодавства конкурсний відбір не проводиться. Важливо переглядати підходи до формування резерву кадрів, підвищувати його дієвість, а також більш ретельно відбирати кадри із застосуванням різноманітних методик, не тільки проведення конкурсного відбору.

Найяскравішим прикладом сучасних технологій навчання персоналу є коучинг, що вважається не тільки інноваційною технологією, але й одним із ефективних стилів управління на сучасному етапі. Його використання базується на принципі партнерства та наступності, коли один фахівець передає свій досвід новому працівникові і тим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу та більш ефективній реалізації посадових обов'язків. Активізація інноваційних методів у публічній службі може

сприяти розвитку кадрових технологій підвищення ефективності кадрової роботи, процесу управління персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Характеристика персонал-технологій⁸⁷

Інноваційні технології	Особливості технологій
Коучинг	Метод безпосереднього навчання нового, менш досвідченого працівника більш досвідченим, який може мати великий досвід роботи в цьому органі влади, у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, що сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини й підвищенню ефективності праці.
Гедгантинг	Пошук висококваліфікованих публічних службовців з урахуванням вимог до кандидатів, робочого середовища, посадових обов'язків.
Рекрутинг	Пошук кваліфікованих фахівців з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в медіа.
«Плетіння мереж»	Прямий пошук, при якому використовуються власні зв'язки для пошуку кандидатури, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція.
внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу, що сприяє поліпшенню поконання посадових обов'язків посадових осіб.

Авербух Г. пропонує HR-технології, засновані на структурно-функціональному підході в публічній службі, розподілити на 3 групи: технології, що надають персональну інформацію про працівників; технології, які провідна роль яких полягає в реалізації професійного, інтелектуального, психологічного відбору кадрів; технології, що надають можливості

⁸⁷ Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни. Навчальний посібник. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022. 194 с.

формування та розвитку кадрового потенціалу (управління кар'єрою персоналу, професійне навчання та підвищення кваліфікації)⁸⁸.

Публічна служба має бути цифровою, професійною, конкурентною сферою. Сучасні підходи до управління кадрами в публічній службі мають включати низку ключових аспектів, що впливають на розвиток управління кадрами в публічних органах влади, а саме⁸⁹:

1. Адаптація до стандартів Європейського Союзу, зокрема у сферах захисту прав людини, упровадження антикорупційних заходів, забезпечення гендерної рівності та інші.

2. Розвиток професійних кадрів у сферах застосування цифрових технологій, посилення міжкультурної комунікації та формування навичок міжособистісного спілкування.

3. Організація сприятливого робочого середовища шляхом впровадження європейських стандартів у сфері робочого часу, відпусток, охорони праці.

4. Упровадження передового досвіду управління кадрами в системі публічної служби з урахуванням європейських стандартів та вимог.

5. Посилення системи контролю та моніторингу щодо забезпечення відповідності європейським стандартам та вимогам.

Основні завдання застосування інноваційних кадрових технологій в системі публічної служби полягають у підвищенні кваліфікації публічних службовців; реалізації на практиці нових кадрових технологій; створення системи стимулювання публічних службовців; зростання престижу публічної служби та норм корпоративної культури. Саме тому програма підвищення кваліфікації публічних службовців має складатися з: науково-обґрунтованих цілей формування та розвитку відповідних компетентностей публічних службовців; координації діяльності всіх учасників; комплексного

⁸⁸ Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. № 1 (29). 2022. С. 10-16.

⁸⁹ Адамська І. П. Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. 2023. 253 с.

забезпечення ресурсами програмних цілей. У такому разі програма сприятиме реалізації стратегічних завдань органу влади, а з іншого – сприятиме підвищенню кваліфікації кадрів з можливістю їхнього швидшої адаптації до мінливого середовища.

Для підтримки високого рівня професіоналізму публічних службовців слід: організувати постійне навчання всі посадових осіб; упроваджувати короткострокові освітні програми для окремих категорій управлінців, тренінги та ділові ігри. Управління цим технологічним процесом слід розпочинати з визначення потреб, ураховуючи особистісні характеристики публічних службовців, а також їхні посадові обов'язки в органі публічної влади. На основі аналізу виявлених потреб управління персоналом варто формулювати конкретні цілі програми навчання, а після завершення циклу навчання слід підбити підсумки виконання програми та отриманих результатів для майбутнього планування професійної підготовки публічних службовців.

Наведені положення віддзеркалюють сучасні тенденції управління кадрами в контексті євроінтеграції. Розроблення ефективних стратегій управління персоналом є одним із найважливіших напрямків розвитку громадських організацій. Європейські стандарти управління кадрами на публічній службі передбачають високий рівень професійної підготовки публічних службовців, а також чіткі вимоги до етичних норм поведінки. Європейські норми також передбачають прозорі та демократичні процедури відбору та призначення на державні посади. Забезпечення впровадження європейських стандартів управління персоналом на державній службі в контексті реформування може вимагати підвищення кваліфікації державних службовців, розроблення системи оцінювання та мотивації, упровадження прозорих і демократичних процедур, розвитку службового персоналу та формування позитивного іміджу громадян слуги. Зазначені вище аспекти

можуть стати основою для розроблення стандартів управління кадрами в системі публічної служби в Європейському Союзі⁹⁰.

Євтушенко Г. та Мороз О. наводять відмінності двох груп європейських стандартів щодо управління кадрами на публічній службі. Першу групу стандартів сформовано на основі принципу розвитку персоналу, залучення персоналу до вдосконалення процесів виконання посадових обов'язків з метою їхньої більшої мотивації та зацікавленості. До першої групи автори відносять такі типи стандартів: TQM (Total Quality Management, загальна філософія управління якістю); модель CAF (Common Assessment Framework); стандарти серії ISO 9000; SA 8000 «Соціальна відповідальність»; модель EFQM (European Excellence Model, управління якістю). До другої групи стандартів управління кадрів належать стандарти, що започатковують інноваційні концепції, підходи та інструменти впровадження сучасних технологій управління кадрами: управління талантами та лідерством; управління знаннями (наставництво, менторство, соціальна карта співробітника); методи підбору персоналу⁹¹.

Таким чином, упровадження сучасної кадрової політики в органах публічної влади повинно передбачати застосування різноманітних інноваційних технологій на етапах проходження публічної служби. По-перше, застосування сучасних кадрових технологій при відборі кадрів, їхньому просуванні та виконанні посадових обов'язків, мотивації публічних службовців, оцінювання їхньої службової діяльності. По-друге, системне оновлення кадрів публічної служби шляхом залучення кваліфікованих спеціалістів, які мають досвід роботи на в інших органах влади. По-третє, удосконалення професійної підготовки публічних службовців, що включатиме професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування відповідно до сучасних освітніх програм і методик

⁹⁰ Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 17-21.

⁹¹ Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарт. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 11. 2019. С. 362-367.

навчання публічних службовців. Це завдання слід вирішувати шляхом удосконалення навчальних програм та державних освітніх стандартів. По-четверте, зростання соціального статусу публічних службовців. Підвищення престижу публічної служби шляхом введення дієвих механізмів мотивації і стимулювання кадрів. Загалом це дасть можливість посилити процес управління кадрами в системі публічної служби.

ВИСНОВКИ

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Досліджено особливості управління кадрами в системі публічної служби, що трактується як система взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціально-психологічних методів створення умов для виконання посадових обов'язків та дальшого професійного розвитку публічних службовців. Система управління кадрами в системі публічної служби включає такі етапи: планування потреби органу публічної влади в кадрах; залучення кандидатів, їхній відбір та прийом на роботу, застосування різних інноваційних інструментів для залучення висококваліфікованих кадрів; адаптація нових працівників на робочому місці; управління трудовою поведінкою, контроль та оцінка діяльності персоналу, мотивація кадрів, відповідальність публічних службовців за виконання службових обов'язків та етичних норм поведінки; ведення кадрового діловодства.

2. Визначено чинну нормативно-правову базу щодо управління кадрами в системі публічної служби. Правове регулювання питань управління кадрами в системі публічної служби здійснюється відповідно до таких нормативно-правових актів: Закону України «Про державну службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», Закону України «Про запобігання

корупції» та Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Підзаконні нормативно-правові акти становлять цілісну систему деталізованого правового регулювання державно-службових відносин. Аналіз чинного законодавства засвідчує, що в регулюванні питань управління персоналом наразі провідну роль відіграють саме постанови Кабінету Міністрів України та накази Національного агентства України з питань державної служби. Однак, на увагу також заслуговують й укази Президента України як підзаконні нормативно-правові акти.

3. Наведено особливості управління кадрами в системі публічної служби в Україні в умовах війни. З моменту введення воєнного стану в Україні проведення конкурсу як одного з етапів вступу на державну службу став неактуальним. Під час дії воєнного стану особа призначається на посаду державної служби та служби в органах місцевого самоврядування без проходження конкурсу, що й передбачено Законом. Відповідно, актуальним стає питання впровадження інноваційних інструментів залучення кадрів на публічну службу.

В умовах воєнного стану, що створює небезпечні умови праці, роботодавці повинні забезпечити безпеку праці та вжити заходів щодо запобігання можливому травматизму та шкоди здоров'ю. В Україні активно впроваджуються три форми роботи на публічній службі під час правового режиму воєнного стану: повний робочий день, дистанційна робота та їх поєднання. Зокрема, під час воєнного стану повний робочий день працювали 67,8% публічних службовців, а під час пандемії – 37,6%. Крім того, важливим є даліше приведення національного законодавства відповідно до вимог ЄС та належне його імплементація.

Слід також звернути увагу на особливості припинення публічної служби з різних причин. Якщо посадова особа призначена в період дії воєнного стану на певний строк, то вона звільняється з цієї посади в останній день цього строку. Відповідно до статті 86 Закону України «Про державну службу» державний службовець має право звільнитися зі служби за власним

бажанням, попередивши про це суб'єкта призначення в письмовій формі не пізніше, як за 14 календарних днів до дня звільнення. Також посадова особа може бути звільнена до закінчення двотижневого строку в інший строк за взаємною згодою із суб'єктом призначення, якщо таке звільнення не перешкоджатиме належному виконанню обов'язків державним органом.

4. Проаналізовано кращі практики управління кадрами в органах публічної влади. Спільними рисами практики управління кадрами зарубіжних країн є: зростання ролі служб управління персоналу в органах публічної влади, збільшення їхніх повноважень щодо вирішення стратегічних завдань у сфері публічного управління; зростання впливу принципу меритократії – прозорості відбору та призначення осіб на посади публічної служби, спираючись на знання, їхній професіоналізм та досвід роботи; посилення клієнтоорієнтованості, переорієнтація на сервісну функцію та здатність швидко реагувати на звернення громадян; розвиток цифровізації та автоматизації всіх процесів; зростання ролі нематеріальних стимулів.

5. Надано пропозиції щодо вдосконалення процесу управління кадрами в системі публічної служби. Одним із головних, пріоритетних напрямків удосконалення управління кадрами в системі публічної служби в Україні є формування інноваційної моделі управління персоналом, створення нової організаційної структури управління кадрами в системі публічної служби.

Служба управління персоналом в органах публічної влади має відповідати реальним вимогам та тенденціям, які є в суспільстві, тому має впроваджувати інноваційні інструменти щодо відбору кадрів, їх адаптації, розвитку, підвищення професійних навиків і компетентностей, оцінки виконання посадових обов'язків, мотивації кадрів. Ця система повинна базуватися на загальних принципах управління кадрами в системі публічної служби, які визначають зміст її елементів та виокремлення конкретних засобів, форм, методів і технологій управління кадрами. Важливо впроваджувати нові інноваційні інструменти управління кадрами, що дозволять відібрати більш кваліфіковані кадри, мотивувати такі кадри до

підвищення ефективності виконання посадових обов'язків, сприяти їхньому професійному зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. № 1 (29). 2022. С. 10-16.
2. Адамська І. П. Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. 2023. 253 с.
3. Акімов О., Акімова Л. Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. № 1. 2024. С. 3–9.
4. Алюшина Н. Державних службовців в Україні стало менше на 2700 осіб. *Національне агентство України з питань державної служби*. 01.08.2023 р. URL: <http://surl.li/ewwvov> (дата звернення: 27.10.2024 р.).
5. Алюшина Н. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2016. № 7. С. 37-41.
6. Андреев А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.

7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
8. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 106-111.
9. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 17-21.
10. ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС «КРАЦІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» 2023. 33 с. <http://surl.li/bowgxa> (дата звернення: 30.10.2024 р.).
11. Грицик Ю. Й. Нормативно-правове регулювання формування персоналу Місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. С. 221-225.
12. Губанов О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2018. С. 104-108.
13. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff> (дата звернення: 27.10.2024 р.).
14. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

15. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету України від 12.04.2022 р. №440. URL:

16. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 р. №440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

17. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. БІЗНЕСІНФОРМ. № 11. 2019. С. 362-367.

18. Івасюк І. Г. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на державній службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 5/2024. С. 288-291.

19. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

20. Коломоєць Т. О. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців – новітній інститут службового права в системі адміністративного права. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 17 вересня 2018 р.). Одеса : Гельветика, 2018. С. 239–242.

21. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. №2. 2022. С. 101-106.

22. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.)

23. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. No2. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10> (дата звернення: 27.10.2024 р.).
24. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Організаційно-функціональна структура системи управління кадрами в органах публічної влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2022 р. № 4 (78). С. 86-94.
25. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління.* Том 11. No 1. 2023. С. 50–54.
26. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні. Дисертація на здобуття наук. ступеня доктора філософії. ОДЕСА, 2022. 289 с.
27. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy.* №7 (14). 2022. С. 63-74.
28. Микієвич М., Сеник С. Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини.* 2019. Вип. N 46. С. 241–251.
29. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність принципам державного управління. грудень 2023 року. 219 с.
30. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електр. зб. наук. пр.* 2019. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення: 26.10.2024 р.).
31. Негара Р. В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки Таврійського*

національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки». 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 146–153.

32. Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209.

33. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Харків, 2018. 264 с.

34. Офіційний сайт Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/>

35. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. Вип. 3(66). 2019. С. 181–187.

36. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. №3(66)/2019. С. 181-187.

37. Партика І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.8. С. 559-561.

38. Питання Комісії державних нагород та геральдики: Указ Президента України від 31.12.2011 р. № 1211/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1211/2011#Text> (дата звернення: 25.10.2024 р.).

39. 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#n18> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

40. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. Т. 34. 2023. С. 111-118.

41. Положення про Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30.04.2018 р. № 118. URL: <http://surl.li/ggwihv> (дата звернення: 15.10.2024 р.)

42. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25.

43. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

44. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. №2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

45. Про внесення змін до Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС: Наказ НАДС від 24.01.2022 р. № 7-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/provnesennya-zmin-do>

polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimi-resursamiderzhavnoyi-sluzhbi-pri-nads-2 (дата звернення: 15.10.2024 р.).

46. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Наказ НАДС від 16.01.2021 р. №6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

47. Про державну службу: Закон України від 15.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

48. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс "Кращі практики управління персоналом" : Наказ НАДС від 03.09.2018 р. №212-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1075-18#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

49. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#n9> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

50. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. №500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

51. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. №106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

52. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.

2016 р. №246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

53. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. №640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n11> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

54. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 р. №47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

55. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 25.10.2024 р.).

56. Про Конкурс «Кращі практики управління персоналом». URL: <https://www.hrpractice.online/> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

57. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

58. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 28.10.2024 р.).

59. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету України від 23.05.2023 р. № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

60. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року "Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя": Указ Президента України від 24.03.2021 р. №117/2021. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

61. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. №2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.10.2024 р.).

62. Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2019 р. №1006-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.10.2024 р.).

63. Руденко О. М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том34 (73). №6.

64. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., & Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. № 3. 2023. С. 49-59.

65. Серьогін С., Письменний І., та Липовська Н. Трансформація державної служби України в інститут соціальної взаємодії в умовах світової кризи. *Аспекти державного управління*. № 8(3). 2020. С. 92-109.

66. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. Вип. 2 (104). 2023. С. 180–183.

67. Стець О. М. Комісія з питань вищого корпусу державної служби як суб'єкт державно-службових правовідносин. *Юридичний бюлетень*. 2020. № 16. С. 210-216.

68. Стець О. М. Правовий статус керівника державної служби в державному органі як суб'єкта державно-службових правовідносин. *ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 4 (48) 2020. С. 118-122.

69. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831> (дата звернення: 02.11.2024 р.).
70. Стороженко І. Ю. Державний службовець в Іспанії: заміщення посад і просування по службі. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/131.pdf> (дата звернення: 30.10.2024 р.).
71. Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник : державне управління*. № 2(8). 2021. С. 111-132.
72. 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 ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
73. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
74. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
75. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. 480 с.
76. Урядом схвалено Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. URL: <http://surl.li/gemjae> <http://surl.li/gemjae> (дата звернення: 15.10.2024 р.).
77. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство: Електронне наукове видання*. 2023. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf> (дата звернення: 28.10.2024 р.).
78. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни. Навчальний посібник. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022. 194 с.

79. Шкурат І. В., Потапов О. Є. Теоретичний аналіз управління персоналом у публічній службі в контексті сталого розвитку. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 2, 2024. С. 82-87.

80. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Вип. № 3(08). 2018. С. 94–99.

81. Юровська В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. № 41. Т. 3. С. 96-102.