

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри,**  
**д.н. держ.упр., проф.**  
\_\_\_\_\_ **Н.В. Бондарчук**  
**« \_\_\_\_\_ » лютого 2022 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»**

**на тему:**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Здобувач**

**Щербина К.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Сичова М.О.**

**Дніпро – 2022**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 р.

**ЗАВДАННЯ****на дипломну роботу студенту****Щербина Катерина Вікторівна**

- 1. Тема роботи** «Управління персоналом державної служби в Україні: проблеми та перспективи»,  
**керівник роботи** Сичова Марина Олексіївна, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «12» жовтня 2021р. № 3513.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 24.01.2022 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління персоналом в системі державного управління. 2. Сучасна система управління персоналом державної служби в Україні. 3. Проблеми та перспективи управління персоналом державної служби. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**  
1. Тема, мета, задачі. 2. Теоретичні основи управління персоналом в системі державного управління. 3. Сучасна система управління персоналом державної служби в Україні. 4. Проблеми та перспективи управління персоналом державної служби. 5. Висновки.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2, 3			

**7. Дата видачі завдання** 28 вересня 2020 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Травень-Серпень 2021	
3	Аналіз діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Вересень-Жовтень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Листопад 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2022	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Щербина К.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сичова М.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління персоналом державної служби в Україні: проблеми та перспективи»

**Дипломна робота магістра:** 93 с., 4рис., 5табл., 120 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини, що виникають у сфері організації та функціонування державної служби.

**Предмет дослідження** – проблеми та перспективи управління персоналом державної служби в Україні.

**Мета дипломної роботи магістра** – дослідження управління персоналом державної служби в Україні та визначення напрямів його удосконалення.

**Методи дослідження.** У магістерській роботі використовуються методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу при виявленні тенденцій кадрової політики та проблем управління державними службовцями, методи класифікації та систематизації, що дозволило узагальнити нормативно-правову базу та наукову літературу з досліджень. Системний підхід як методологічна основа дослідження забезпечив загальний аналіз стану реформи державного управління в Україні.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічного управління під час удосконалення системи управління персоналом державної служби.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

персонал, публічна служба, державні службовці, кадрова політика, система управління персоналом, підбір, адаптація, розвиток персоналу державної служби, служба управління персоналом.

### KEY WORDS

personnel, public service, civil servants, personnel policy, personnel management system, selection, adaptation, development of civil service personnel, personnel management service.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	8
1.1. Сутність та особливості кадрової політики в системі державного управління .....	8
1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його використання в Україні .....	18
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ .....	29
2.1. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом державної служби.....	29
2.2. Інструменти управління персоналом публічної служби.....	40
Висновки до другого розділу.....	59
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ .....	60
3.1. Функціонування служби управління персоналом на рівні обласної державної адміністрації: завдання та проблеми .....	60
3.2. Перспективи удосконалення управління персоналом в органах державної влади у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління .....	74
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

В умовах глобальної та європейської інтеграції України питання виконання міжнародних зобов'язань нашої країни, зокрема реформування державного управління та державної служби, стає все більш актуальним. Створення ефективної системи державного управління є важливим фактором конкурентоспроможності країни та запорукою європейської інтеграції. Одним із головних завдань у цьому напрямку є модернізація державної служби та створення нової кадрової політики, що виражається в активізації та професіоналізації державних службовців, побудові та конструктивному використанні кадрового потенціалу шляхом підготовки. Ці нові структурні підрозділи покликані максимально задовольнити потреби суспільства, держави, державних органів у експертах з високим рівнем компетенції, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, відповідальних за важливі національні реформи. Ці нововведення враховані в Законі України «Про державну службу» [66]. У сфері добору та призначення державних службовців відбулися значні законодавчі зміни, але необхідні подальші кроки для вдосконалення як законодавчого, так і практичного аспектів цього процесу.

Незважаючи на інновації в кадровій політиці, кадрові питання уряду мають багато проблем, які потребують вирішення, зокрема:

- висока плинність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і, як наслідок, низький рівень професіоналізму та кваліфікації державних службовців;
- відсутність системи мотивації ефективної роботи, яку можна було б назвати системою «антимотивації»;
- неефективне використання людських ресурсів і, як наслідок, невизначеність стратегії функціонування та розвитку уряду;
- невмотивована часта зміна керівництва через нестабільність політичної ситуації;

- майже повна відсутність роботи з кадровим резервом на посади державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що фактично є лише формальним.

Тому що кадрове забезпечення відіграє провідну роль у забезпеченні висококваліфікованими кадрами органів державної влади. Країна з потужними людськими ресурсами може зіткнутися з глобальними викликами. Сучасні процеси вимагають розробки нової кадрової політики, нових ідей, принципів і технологій вирішення кадрових питань, які б відображали сучасний рівень управлінської науки, практики та вимог суспільства. Кадровий склад є одним із напрямів кадрової політики, що визначає її побудову та розвиток. Успіх державної політики в цілому залежить від кадрового рівня, тому побудова та ефективна система управління персоналом в державному управлінні є важливою і необхідною проблемою державного управління. Основною проблемою сучасного стану управління людськими ресурсами в державному управлінні є суттєві відмінності між глобальними викликами сучасних змін у суспільстві та застарілими методами та прийомами роботи з людськими ресурсами.

Теоретичною основою управління державними службовцями є роботи таких науковців, як: О. Антонов [2], Л. Прудіус [97 - 100], Н. Артеменко [4], Т. Василевська [8], Н. Гончарук [19], Х. Дейнега [22], Т. Кагановська [35,36], Т. Крушельницька [42], О. Носик [51-53], Т. Соколова [109] та ін. Однак шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами вимагають постійного пошуку, аналізу та вдосконалення.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у сфері організації та функціонування державної служби.

Предметом дослідження – проблеми та перспективи управління персоналом державної служби в Україні.

Метою магістерської роботи є дослідження управління персоналом державної служби в Україні та визначення напрямів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його використання в Україні;
- визначити сутність та особливості кадрової політики в системі державного управління;
- розглянути інструменти управління кадровим потенціалом органів державної влади;
- розкрити проблеми функціонування служби управління персоналом на рівні обласної державної адміністрації та визначити перспективи удосконалення управління персоналом у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління;
- вивчити організаційно-правове забезпечення управління персоналом державної служби в Україні.

Для досягнення поставлених цілей використовувався ряд загальнонаукових і спеціальних методів. У магістерській роботі використовуються методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу при виявленні тенденцій кадрової політики та проблем управління державними службовцями, методи класифікації та систематизації, що дозволило узагальнити нормативно-правову базу та наукову літературу з досліджень. Системний підхід як методологічна основа дослідження забезпечив загальний аналіз стану реформи державного управління в Україні.

Отримані в магістерській роботі практичні результати можуть бути використані в діяльності органів державної влади під час реформування та кадрових змін на державній службі.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність та особливості кадрової політики в системі державного управління

Діяльність держави, функціонування її адміністративного апарату здійснюється через державну службу, яка є особливим інститутом сучасної держави. Державна служба - це спеціально організована професійна діяльність громадян для реалізації конституційних цілей і функцій держави. Систему державних службовців складають інституційні та процесуальні структури та державні службовці - особи, які пройшли спеціальну підготовку та професійно працевлаштовані в системі державних органів [110].

Сьогодні діяльність державної служби в Україні регулюється Законом України «Про державну службу» 889-VIII, «яка визначає державне управління як громадську, професійну, політично неупереджену діяльність для практичної реалізації завдання та функції держави:

- аналіз державної політики на державному, галузевому та регіональному рівнях та підготовка пропозицій щодо її формування, включаючи підготовку та експертизу проектів програм, концепцій, стратегій, пропозицій до законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

- здійснення державного контролю та контролю за дотриманням законодавства;

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

- надання доступних та якісних адміністративних послуг;

- управління персоналом державних органів;

- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх використанням;

- здійснення інших повноважень державного органу, визначених законом» [66].

«Як елемент соціальної структури державна служба має багато властивостей, властивих їй як соціальному інституту. По-перше, це лише їй властива сфера професійної діяльності. Усім своїм змістом, формами та методами ця діяльність спрямована на забезпечення реалізації компетенції державних органів. По-друге, як сполучна ланка між державою і громадянином, державна служба покликана захищати права та інтереси громадян. Конституція України в ст. 3 зазначено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека в Україні визнаються найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людьми за свої дії. Заохочення та захист прав і свобод людини є основним обов'язком держави» [101]. Зі змісту цієї статті випливає, що державна служба в Україні має орієнтуватися на втілення та захист інтересів особи. По-третє, державна служба як соціальне явище – це щось більше, ніж діяльність державних службовців та державних органів, це також своєрідне відображення соціальних зв'язків і відносин, показник рівня гуманності, гуманності існуючого в суспільстві порядку, правосвідомості громадян, і водночас виступає носієм відповідної моралі, моральних цінностей, спрямовує державних службовців і громадян на повагу до моральних норм, правил людського співжиття [15].

Таким чином, державна служба є інститутом, через який реалізується демократична сутність держави, підтримується ефективне функціонування суспільства, а державний апарат відповідає потребам суспільного розвитку [18].

За сприяння Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії, Фонду відкритого суспільства у 2017 р. винайдено та схвалено Міжнародний індекс ефективності державної служби [49]. Індекс охоплює показники найважливіших атрибутів (табл.1.1)

державної служби в 31-й країні. Україну в цей рейтинг на сьогодні не включено [50].

Таблиця 1.1

### Основні атрибути державної служби [50]

Атрибут	Складова
Відкритість	Рівень та якість консультацій, взаємодія із суспільством, простота та прозорість механізмів оскарження державних рішень, доступ і повнота державної інформації, доступ до законодавства та інформаційні права і свободи громадян.
Доброчесність	Він включає шість індикаторів: рівень корупції, дотримання правил і процедур, професійну етику, справедливість і незалежність, бажання служити суспільству та державі, а також ефективні процеси, спрямовані на забезпечення доброчесності державних службовців та запобігання конфлікту інтересів.
Компетентність	Включає освітній рівень та професіоналізм.
Інклюзивність	Взаємовідносини між чоловіками та жінками державними службовцями та включення етнічних та релігійних меншин.

Показники зазначених вище властивостей представлені в міжнародних світових масштабах.

Крім терміну «державна служба» в юридичній літературі вживаються терміни «державна служба» та «служба в місцевих адміністраціях».

Державна служба - це вид служби як вид діяльності людини, який характеризується тим, що: професійно виконуються особами, які займають посади в державних органах (державних органах та органах місцевого самоврядування, установах та організаціях); призначений для виконання державних функцій [15].

Державна служба характеризується такими ознаками, як:

- виконувати функції у відповідних органах, установах, організаціях незалежно від форм власності та спеціальних організаційних структур;
- службова спрямованість діяльності на служінні громадськості, а не інтересам;

- професіоналізм службової діяльності (який здійснюється безперервно; наявність відповідної професійної кваліфікації; є основним джерелом матеріального забезпечення особи); заробітна плата, як правило, з державного чи місцевого бюджету [11].

Щодо нормативного визначення терміна «державна послуга», то слід зазначити, що цей термін часто використовується в чинному законодавстві, але його визначення надано лише в п. 15 ст. 3 Кодексу адміністративного судочинства України, згідно з якою державна служба - це діяльність на державно-політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба [101].

Головне призначення державної служби як соціального інституту - обслуговування інтересів громадян, громадянського суспільства та держави. Головне значення державної служби як соціального інституту полягає у задоволенні потреб суспільства в ефективному державному управлінні. Державна служба тісно пов'язана з усіма іншими інститутами суспільства. Вона виконує соціальну функцію лише тоді, коли побудована на правовій основі, по суті не лише соціальний, а й державно-правовий інститут, що надає йому особливого правового характеру [106].

Державний службовець - це особа, яка за винагороду працює в державній або комунальній адміністративній установі. Реальність українського законодавства стосується державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [101].

Таким чином, державні службовці є особливою категорією службовців. Вони виконують функції державного органу (місцевої адміністрації), вирішують проблеми в економічній, адміністративній та політичній сферах. Усі дії державних службовців здійснюються ними від імені та за дорученням державного органу або органу місцевого самоврядування. Це пред'являє до них надмірні вимоги та накладає певні обмеження [3].

В Законі «Про державну службу» визначено, що державним службовцем є громадянин України, який займає посаду органів державного управління в органі державної влади, іншому органі державної влади, його секретаріаті, отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує встановлені державні посади, безпосередньо пов'язані із завданнями та функціями такого державного органу, дотримуються принципів державної служби а саме: верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, порядність, ефективність, рівний доступ до державної служби, неупередженість, прозорість, стабільність [66].

Право на державну службу є невід'ємним конституційним правом громадян України (ст. 38 Конституції України), згідно з яким «вони користуються рівними правами на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування» [40]. В статті 19 Закону про державну службу викладає основні принципи реалізації конституційного права особи на державну службу, встановлено загальні вимоги до осіб, які вступають на державну службу: особа є повнолітньою; особа є громадянином України; особа вільно володіє державною мовою; особа отримала вищу освіту [66].

Посади державних службовців в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії відповідно до порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на остаточне рішення, рівня відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійної компетентності державних службовців [66]:

1. Категорія А «(вищий корпус державної служби) – посади:
  - Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників;
  - керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;
  - Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
  - керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;

– керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;

– керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників»;

## 2. Категорія Б – посади:

– «керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

– керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

– керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;

## 3. Категорія В – інші посади державної служби, не віднесені до категорій А і Б.

Кількість посад державної служби категорій А і Б в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності [66].

Відповідно до Закону присвоюються такі ранги: державним службовцям, які займають посади державної служби категорії А, – 1, 2, 3 ранг; державним службовцям, які займають посади державної служби категорії Б, – 3, 4, 5, 6 ранг; державним службовцям, які займають посади державної служби категорії В, – 6, 7, 8, 9 ранг» [66].

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, вміння надавати якісні державні послуги, мотивації та чесності. Обслуговування людей як послуга

кожному громадянину – це відповідальна справа, яка потребує не лише відповідного відбору кращих спеціалістів державної служби, а й сприяння державному службовцю у професійному розвитку та підвищенні ефективності та результативності [4].

«Особа, яка претендує на посаду державної служби, повинна відповідати таким загальним вимогам:

- для робіт категорії А - загальний стаж роботи не менше семи років; стаж роботи на посадах державних службовців категорії А або Б або на посадах нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування або стаж роботи на керівних посадах у відповідній галузі не менше трьох років; вільне володіння державною мовою, знання іноземної мови, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;

- на посади категорії В в державному органі, компетенція якого поширюється на всю територію України та його апарати, - стаж роботи на посадах державних службовців категорії Б або досвід роботи в органах місцевого самоврядування або досвід роботи в сфері управління роботою підприємств, інститутів та організацій незалежно від форм власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

- на посади категорії В в державному органі, компетенція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва та його штату - стаж роботи на посадах державних службовців категорії Б. Досвід роботи у сфері місцевого самоврядування або стаж роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

- на посади категорії В в іншому державному органі, крім зазначених у пунктах 2 і 3 цієї частини, - стаж роботи на посадах державних службовців категорії Б або Б або стаж роботи в органах місцевого самоврядування. або стаж роботи на керівних посадах підприємств, інститутів та організацій незалежно від форм власності не менше одного року, знання державної мови;

- для робіт категорії В наявність вищого рівня не нижче диплома бакалавра та вільне володіння національною мовою» [43].

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу [4]. При виконанні службових обов'язків від працівника в першу чергу вимагається нейтральність, дисциплінованість, чесна поведінка [18].

Серед науковців зрозуміло, що за продуманої та послідовної кадрової політики це створить передумови для забезпечення інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування новим поколінням кадрів. Тому підготовка та ефективне використання експертів з управління є пріоритетом кадрової політики держави [100]. Кадрова політика у сфері державної служби визначає місце та роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші орієнтири та принципи роботи державних структур з кадрами, основні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, раціональне використання людських ресурсів [24].

Проблеми проектування та реалізації кадрової політики досліджували такі українські вчені, як: В. Авер'янов, О. Воронько, Н. Гончарук, О. Губа, В. Князев, В. Куйбіда, Н. Липовська, В. Луговий, Н. Нижник, А. Міхненко, О. Оболенський, В. Олуйко, М. Пухтинський, Л. Прокопенко, В. Сороко, С. Серьогін та ін. У їхніх публікаціях даються визначення термінів «кадрова політика», «державна кадрова політика», формулюються основні принципи кадрової політики, кадрової системи тощо. Але поки в науковій літературі та законодавстві немає єдиного визначення кадрової політики. Насамперед, це пов'язано з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися процеси, завдяки яким суб'єкти кадрової політики зазнали істотних змін [24; 101].

Така багатогранність проблеми потребує визначення понятійно-категоріального апарату, зокрема визначення термінів «кадрова політика» та «державна кадрова політика». Слід зазначити, що ці поняття різняться за змістом. При цьому саме поняття «кадрова політика» розглядається у ширшому



та вужчому розумінні. У більш широкому сенсі це поняття визначається як система певних норм і правил, згідно з якими стан людських ресурсів узгоджується зі стратегією організації. В результаті вся діяльність з людських ресурсів (підбір персоналу, комплектування, оцінка, сертифікація, просування по службі, навчання тощо) планується заздалегідь і узгоджується з цілями та завданнями організації. У другому випадку (вузьке розуміння) це набір особливих правил, бажань і обмежень у взаєминах людей в організації. Тому одні вчені визначають сутність терміна «кадрова політика» як основну лінію у підготовці та використанні кадрів, виходячи з об'єктивної реальності, інші – як основну лінію у підборі, розстановці та вихованні кадрів. персоналу, а деякі як основні напрями, методи та цілі роботи з персоналом [30].

Тлумачення терміну «кадрова політика» пропонують науковці в галузі державного управління, які вони визначають як основний напрям роботи з кадрами, загальний хід і послідовну діяльність щодо підбору, навчання та раціонального використання управлінського персоналу, враховуючи облік кількісних і якісних потреб. Тому кадрова політика в основному відображає процес навчання в державних органах. За цими визначеннями можна визначити, що саме являє собою кадрова політика у сфері державного управління.

«Кадрова політика у сфері державного управління – це система теоретичних знань, принципів, ідей, поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, які мають на меті визначити цілі, завдання, характер цієї політики, визначити форми та методи, кадрової роботи. для створення, розвитку та раціонального використання кадрів державного управління, що здійснюється на засадах верховенства права, моралі та демократії, має системний, реалістичний, послідовний та передовий характер» [62].

Метою кадрової політики є створення системи роботи з людськими ресурсами, яка була б спрямована на досягнення як економічного, так і соціального ефекту, що є найвищим результатом. Відповідно до такого

визначення мети кадрової політики, а саме прогнозування та програмування кадрів, спрямованих на створення професійного розвитку та раціональне використання управлінського персоналу, можна виділити основні аспекти в контексті сучасного етапу розвитку Української держави ( Рисунок 1.1).

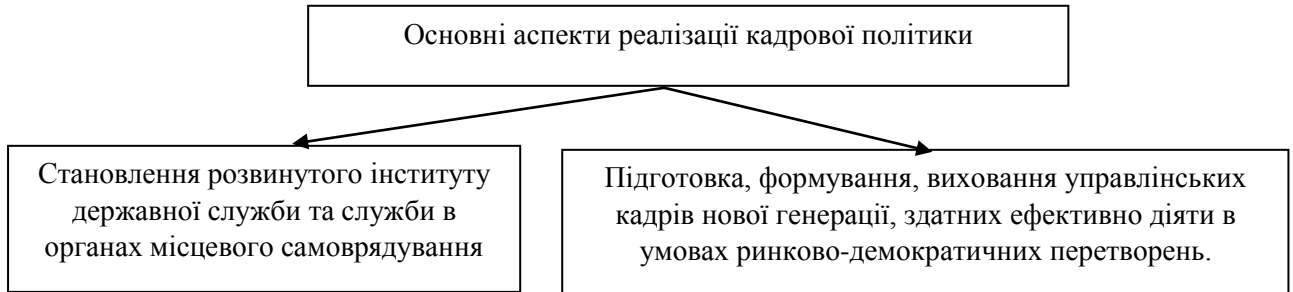


Рис. 1.1. Основні аспекти реалізації кадрової політики [32]

Отже, національна «кадрова політика - це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на національному рівні; державна стратегія проектування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави, що виражає волю народу; система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави в організації та регулюванні кадрових процесів і відносин» [62].

Кадрова політика має бути:

- послідовно і поступово у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтований на відродження та сталий розвиток України, залучення до державної служби професійно кваліфікованих, патріотично налаштованих і моральних людей з інноваційними творчими бажаннями та мотивацією;
- невід'ємна частина громадського порядку;
- науково обґрунтовані, враховують потреби держави в кадрах у перехідний період;
- об'єктивний, комплексний, комплексний, тобто заснований на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з персоналом і повинен враховувати різні аспекти кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);

- єдиний для всієї України, але на кількох рівнях (державному, регіональному, місцевому), що охоплює весь кадровий підрозділ, усі кадрові процеси незалежно від механізму та ступеня державного впливу на них;
- перспективна, тобто превентивно-прогностична, розрахована на створення нового покоління кадрів з урахуванням соціального прогресу;
- досить гнучкий, тобто стабільний, з одного боку, оскільки стабільність пов'язана з певними сподіваннями співробітників, а з іншого - динамічна, щоб адаптуватися до змін тактики відповідно до ситуації;
- демократичний за цілями, соціальною основою та механізмом вирішення кадрових проблем;
- духовно та морально виховувати у кожного державного службовця патріотизм, гуманізм, чесність, довіру до справедливості та громадянську відповідальність за завдання та особисту поведінку;
- орієнтований на індивідуальний підхід до персоналу;
- правомірно реалізується в рамках та на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань;
- враховувати вітчизняний та зарубіжний досвід [24].

Саме ці якості – реалістичність, науковість, креативність, об'єктивність, комплексність, демократичність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм, законність – мають стати теоретико-змістовними засадами державної кадрової політики [62]. Кадрова політика переслідує цілі та завдання управління персоналом, а тому вважається ядром системи управління персоналом.

## **1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його використання в Україні**

Державна служба є основою державного управління в кожній країні, а створення професійної державної служби за європейськими стандартами підвищить її якість, ефективність та результативність. Для цього доцільно

врахувати зарубіжний досвід управління кадрами державної служби та оцінити можливість його використання в Україні [22].

Сучасний світ демонструє різні моделі державних послуг. Державна служба більшості країн розвивалася протягом тривалого історичного розвитку. Кожне суспільство формує власне розуміння функцій держави відповідно до соціальних особливостей, національної філософії, менталітету та ідеології, вірувань і традицій. У той же час, незважаючи на різноманітність соціальних устроїв у країні, є певна схожість, певний політичний та культурний взаємозв'язок. За організаційно-правовою структурою державної служби та її адміністративно-правовим регулюванням розрізняються такі моделі: континентальна або романо-германська модель, яку переважно представляють європейські країни; англосаксонська модель (система загального права), яка включає англійські країни та Велику Британію (має спеціальну модель державної служби); державна служба ісламських держав; радянська модель (Китай, Куба, опосередковано колишні соціалістичні країни) [39].

Романо-германська модель державної служби характеризується жорсткими механізмами політико-правового регулювання службової поведінки, кар'єри та послідовності просування по службі. Детальні нормативно-правові акти, регламентація повсякденної діяльності посадових осіб, функціонування державної служби за принципом централізму, ієрархії, «лояльності» державі визначають сутність соціально-статусних характеристик [45].

В англосаксонській моделі державної служби соціальний статус державних службовців значною мірою залежить від сутності суспільного розуміння публічної влади, яка має багатоаспектний і плюралістичний характер. Суть поведінки державних служб визначається принципами «відкритих дверей» та «вільного входу», тому межа між державними службовцями та приватними особами не так чітко визначена, як у континентальних країнах [22].

У світі існують різні форми управління державною службою. Деякі з цих відмінностей визначаються рівнем соціально-економічного розвитку країн:

країни з швидким економічним розвитком, високим рівнем життя, які мають розвинені традиції демократії, можуть мати інші адміністративні інститути, ніж країни, що розвиваються з повільним економічним розвитком і низьким рівнем життя. На структури управління державною службою впливають політичні режими, в рамках яких діють адміністративні організації.

Відмінності визначаються також типом адміністративно-територіального устрою держави. З цієї точки зору виділяють два основних види управління державною службою: єдине та федеральне. При єдиній структурі управління державна служба регулюється безпосередньо з центру. Таке управління департаментами у Франції, провінціях в Італії, графствах у Швеції здійснюється переважно центральним офісом. Єдина система управління характеризується важливим контролем над регіональними органами влади, що значною мірою забезпечує керованість та однорідність діяльності [45].

Федеральна система управління складається з організаційних підрозділів, які є досить незалежними у веденні власної державної служби. Діяльність державних службовців у Німеччині, штатах США та Бразилії, кантонах Швейцарії регулюється федеральними, регіональними та федеральними законами. Кожен член федерації має право формувати власну структуру управління державною службою. Наприклад, у Сполучених Штатах немає стандартної форми організації уряду. Організаційна структура органів управління державною службою за кордоном має принципові відмінності [39]. У деяких країнах орган управління державною службою підпорядковується спеціалізованому міністерству.

Характерною особливістю проектування та розвитку систем управління державною службою за кордоном є той факт, що в більшості країн державними службовцями є службовці, які виконують функції державного управління та отримують заробітну плату з державного бюджету. Таким чином, система державних службовців має два рівні: до першого рівня входять державні службовці – службовці в державному секторі економіки (викладачі, працівники держзалізниці, поштових відділень тощо). Другий рівень складається

безпосередньо з державних службовців - чиновників, які працюють у міністерствах і відомствах. Статус кожної категорії персоналу в різних країнах різний, із особливими правовими умовами для посадових осіб та суворішими правилами та обмеженнями. Оскільки професійна діяльність державних службовців регулюється насамперед загальним трудовим законодавством, їх система управління не завжди збігається зі структурами управління в міністерствах і відомствах, де існують спеціалізовані організаційні структури в рамках публічного права.

Практика ЄС показує, що визначення державної служби має базуватися на трьох критеріях:

- вертикальні межі, що розділяють політичні та адміністративні посади і державних службовців;
- горизонтальні межі, що визначають сукупність установ та органів, що підпадають під дію закону про державне управління, які мають особливий статус і регулюються законодавством про працю;
- матеріальні межі, що визначають перелік аспектів державної служби, регулювання яких може здійснюватися іншими законами. Наприклад, питання пенсійних виплат, режиму роботи, святкових і вихідних тощо [97].

Зараз у розвинених демократіях існують три основні моделі державної служби: службова та змішана, кар'єрна, що поєднують елементи моделі кар'єри та роботи. Кожен з них, безумовно, впливає на стиль управління персоналом у державних службах, особливо на практику підбору персоналу, пристосування, переведення на кар'єру, присвоєння розрядів, звань, кар'єрного росту, заробітної плати та заохочення, мотиваційно-оціночної діяльності, мотивів звільнення. комунальні послуги тощо [49].

Далі ми детально аналізуємо роботу системи державної служби в Польщі, Латвії, Німеччині, Франції та Іспанії.

Організація управління державними службовцями в Польщі має свою специфіку, до її обов'язків входить: розробка стандартів управління людськими ресурсами державної служби та розробка основних принципів дотримання

законодавства про державних службовців; створення та реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби; забезпечення співпраці у сфері державних службовців на міжнародному рівні; забезпечення умов для поширення інформації про вакансії; поширення інформації про діяльність державної служби; планування, організація та контроль процесу навчання та перепідготовки працівників; управління процесом управління персоналом в державному управлінні; забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо [50].

Стосовно побудови системи управління персоналом державної служби Латвії, слід зазначити, що функціонування системи зосереджено лише на управлінні людськими ресурсами, зайнятими в державному секторі. Адаптації цієї системи до сучасних умов приділено мало уваги.

У Німеччині управлінські функції державних службовців стосуються таких питань: основи державної служби; національне законодавство; страхування тарифних прав; питання управління, модернізації та організації державних адміністрацій та управлінь; дерегуляція; зменшення корупції; питання міжнародного співробітництва. Німецькі чиновники перебувають в одному з трьох типів правового статусу, який відрізняється ступенем правового захисту та обсягом функціональних обов'язків [107]. Підготовча служба характеризується найменшою правовою захищеністю, працівник може бути звільнений за дисциплінарний проступок. Він не займає жодної посади, але тренується теоретично і практично. Випробувальний термін починається з призначення на роботу і триває від одного року для штатних працівників до трьох років для старших. Пожиттєві розпорядження отримують працівники, які досягли на момент роботи 27 років і успішно пройшли випробувальний термін [107].

Управління державними службовцями в такій країні, як Іспанія, організовано як закрита система, головною особливістю якої є набір персоналу до органів державної влади на окрему базову посаду, в рамках якої можливе кар'єрне просування та пропорційне підвищення заробітної плати [22] Цей тип

системи управління є дуже ієрархічним, заснованим на системі доступності кар'єри в офіційному органі відповідно до диплома про ступінь.

Основними положеннями іспанської системи управління державною службою є: значні зміни безпосередньо в кадрах; зміна умов праці та оплати праці; впровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що уможливорює відбір працівника на конкретну посаду в державному управлінні тощо [45].

Зокрема, державна служба Франції - це чітко регламентована державна система з притаманним духом ієрархії та лояльності до держави. Однак ці характеристики не перетворюють держслужбовців на звичайних непідготовлених виконавців, які є лише механізмом державного управління. Фахівці вважають, що концепція кар'єрного розвитку державних службовців у Франції базується на усвідомленні кількох компонентів [22]. У Франції правовий статус працівника більше враховує особливості його роботодавця, тобто держави, і тому регулюється адміністративним, а не трудовим законодавством. Це стосується права державної служби, яке характеризується нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів і додатковими обмеженнями для працівника з відповідною компенсацією, у тому числі матеріальною та моральною. Другий аспект виявляється в тому, що французька державна служба орієнтована на її безперервність, тобто особа, яка вступає на державну службу, як правило, залишається в системі протягом усього трудового життя та поступово просувається у кар'єрі [39].

У французькій системі державної служби є два типи розвитку кар'єри: по-перше, за рівнем – воно відбувається автоматично в межах певного рангу і тісніше пов'язане з роками служби. У той же час високі оцінки можуть прискорити кар'єрне зростання, а низькі не можуть цьому запобігти з огляду на максимальний стаж роботи в даній категорії роботи; по-друге, за званням – просування по службі залежить від досягнень претендентів та успішного проходження всеукраїнського та відкритого конкурсу [50].



**Особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах [45]**

Країна	Особливі риси
Франція	«Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду».
Польща	«Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів».
Чехія	«Законодавством регулюються правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах, що є послугою, яку Чехія надає громадянськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників».
Латвія	«Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів».
Німеччина	«Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а зі службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана».

Багато інших країн-членів ЄС мають таку ж систему управління державною службою, що й Франція.

Визначено також особливості управління персоналом державних служб у досліджуваних зарубіжних країнах (табл. 1.3).

У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріплена «система заслуг і досягнень», де кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно та результативно він працює [22].

В англосаксонських країнах, особливо в США, з 1980-х рр. ідея роботи з кадрами в системі держслужбовців, а також власне розвиток державних органів здійснювалася за бізнес-моделлю. Це означає, що управління людськими ресурсами має здійснюватися відповідно до законів ефективного управління, коли критерії ефективності, раціональності, економності стають основним фактором, що визначає результативність діяльності працівників [49].

Аналіз досліджень щодо створення кадрової системи державної служби дозволяє зробити висновок про відсутність єдиної універсальної системи організації установ, що відповідають за державну службу. Кожна країна різна, тому й структура державної служби різна [22].

Відповідно до іноземного законодавства багато країн також створили спеціальні органи управління державною службою: Агентство з управління державною службою, підпорядковане Міністерству внутрішніх справ Литви, до основних обов'язків якого входить: контроль за виконанням законодавства про державну службу; ведення офіційного реєстру державних службовців; підготовка проектів нормативно-правових актів, що стосуються державної служби; забезпечення системи управління штатом державних службовців та планування кар'єри державних службовців; затвердження програм підготовки державних службовців, координація реалізації стратегії підготовки державних службовців; розслідування спорів щодо статусу державних службовців, підготовка рішень та пропозицій щодо таких спорів [45].

Голова державної служби - як центральний орган державного управління, підпорядкований голові Ради міністрів Польщі, основними обов'язками якого є: контроль за дотриманням правил державної служби; управління процесом управління людськими ресурсами на державній службі; організація та управління кваліфікаційними процедурами; проведення конкурсу на керівні посади; підготовка проектів нормативно-правових актів тощо [50].

Генеральний директорат державної служби Чехії, який відповідає за виконання координаційних, організаційних, концептуальних, виконавчих та наглядових функцій центрального уряду в різних аспектах державної служби, який забезпечує: підготовку штатного плану та моніторинг його реалізація; підготовка проектів положень про службу, крім проектів положень про оплату праці; координація навчання працівників та координація навчання осіб, кваліфікованих для надання послуги; управління інформаційною системою служби та нарахування заробітної плати, включаючи реєстр працівників та реєстр осіб, кваліфікованих для надання послуги [22].

Адміністрація державної служби Латвії під керівництвом міністра, уповноваженого Кабінетом Міністрів Латвії, реалізує державну політику в державній адміністрації шляхом: контролю за виконанням Закону про державну службу та інших нормативних документів; розроблення єдиних принципів управління людськими ресурсами для органів державного управління та сприяння їх реалізації; підготовка проектів нормативних документів КМУ у сфері державної служби; забезпечення єдиної системи планування кар'єри державних службовців; аналіз потреб у навчанні з державного управління та розгляд заявок на навчальні програми Школи державного управління тощо. [39].

Федеральний кадровий комітет німецьких державних службовців складається з 8 дійсних членів і 8 заступників. Федеральний комітет: вирішує, на які місця конкурс не оголошується; рішення про загальне визнання іспитів; вносить пропозиції щодо усунення недоліків у застосуванні офіційного законодавства; вносить пропозиції щодо покращення виконання закону на рівні можливостей жінок і чоловіків та покращення поєднання сім'ї та професії [45].

Рада Держави Греції вирішує будь-який спір щодо статусу державного службовця, навіть якщо такі спори виникають як попереднє питання в цивільному або кримінальному процесі. Крім Національної ради, створюються службові ради, які поділяються на:

- службові ради першої інстанції, відповідальні за загальний посадовий статус інших державних службовців;
- ради спеціальних служб, відповідальних за загальний службовий статус вищих державних службовців і службовців юридичних осіб публічного права, за винятком Афінської академії та університетів;
- службові ради першої інстанції, відповідальні за загальний службовий статус працівників окремих юридичних осіб публічного права або кількох юридичних осіб публічного права [39].

Кожна службова рада є незалежним органом. Усі вони є дисциплінарними органами. Їхні обов'язки залежно від світу: вирішення питання про перепризначення державного службовця, звільненого у зв'язку з фізичною чи психічною непрацездатністю; надання згоди державним службовцям на виконання приватної роботи або права на роботу за приватну винагороду; звільнення державного службовця під час випробувального терміну; вирішення питання про надання державному службовцю відпустки без збереження заробітної плати на загальну суму до 2 років з мотивів приватного характеру; питання нагородження похвали тощо [48].

Слід зазначити, що в переважній більшості країн спеціальні закони про державну службу не регулюють питання кадрових органів у державному органі. У Чехії, зокрема, планується створення такого органу – відділу кадрів, який є організаційним підрозділом обслуговуючого закладу. Він відповідає за організаційні аспекти служби, трудові відносини державних службовців: їх оплату праці, трудові відносини інших працівників компетентної адміністративної установи. Запроваджується в офіційних установах, де не менше 25 осіб служать або працюють за трудовими відносинами. При цьому в обслуговуючих установах вони не виконуються, якщо виконання функцій може забезпечувати обслуговуюча установа з кількістю посад менше 5 за штатним розкладом [50].

При комплексному аналізі керівництва державних службовців за кордоном слід мати на увазі, що не можна допускати прямого копіювання їх

досвіду. До зарубіжного досвіду слід ставитися уважно й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні традиції, психологію вітчизняного персоналу [49].

Таким чином, слід говорити про адаптацію європейських стандартів державної служби в Україні: зниження ролі вертикальної адміністративної ієрархії; побудувати діяльність державної служби на основі надання комплексу управлінських та адміністративних послуг корпусу професійних менеджерів; забезпечити якомога більшу відкритість у прийнятті управлінських рішень для задоволення потреб громадян, зокрема шляхом використання «клієнтської» моделі державних службовців; значно підвищити увагу до культурних, морально-етичних аспектів державної служби; реалізувати концепцію адаптації державної служби в Україні до стандартів ЄС [97].

### **Висновки до першого розділу**

Розкрито сутність державної служби як громадської, професійної, політично неупередженої діяльності з практичної реалізації завдань і функцій держави. Систему державної служби складають інституційні (правові, організаційні) та процесуальні структури, а також державні службовці - особи, які пройшли спеціальну підготовку та професійно працевлаштовані в системі державних органів.

Слід зазначити, що кадрова політика у сфері державної служби визначає мету, завдання, ключові напрями та принципи діяльності державних органів, основні критерії їх оцінки, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання людські ресурси. Кадрова політика спрямована на досягнення цілей і завдань управління персоналом. Зазначається, що процес управління персоналом має стати стратегічним інструментом реформування системи державної служби України.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

### **2.1. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом державної служби**

Правове регулювання державної служби та професійної діяльності державних службовців (також з точки зору управління персоналом) здійснюється на основі системи законів і підзаконних актів, які в сукупності становлять офіційне законодавство. Опишемо основні з них:

1. Конституція України, яка регулює державну службу, визначає основні принципи організації та діяльності всієї державної служби як безпосередньо, так і через діяльність органів державної влади [40].

2. Закон України «Про запобігання корупції». Цей законодавчий акт, який має загальний характер для всієї державної служби, передбачає низку положень, безпосередньо пов'язаних із наданням державної служби, і передусім стосується юридичного визначення багатьох термінів, які використовуються в цьому законі, та чинне законодавство про державне управління, зокрема: «родинні зв'язки», «пряме підпорядкування», «корупційні дії», «можливий конфлікт інтересів», «справжній конфлікт інтересів» [67].

3. Закон України «Про Кабінет Міністрів України».

«Як вищий орган державного управління в державному управлінні уряд має значні повноваження в цій сфері. Це пов'язано з тим, що уряд відповідає за проведення єдиної державної політики у сфері державної служби. Відповідно до визначених повноважень уряду у сфері державної служби: вживає заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади; приймає в межах своїх повноважень заходи щодо сприяння та відповідно до закону приймає рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності: керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників; затверджує граничну чисельність

працівників органів виконавчої влади; визначає відповідно до закону умови оплати праці працівників у бюджетних установах тощо» [3].

4. Кодекс адміністративного судочинства України (КАСУ). Відповідно до п. 2 ст. 17 із них спори про вступ на державну службу, державну службу та припинення державної служби належать до юрисдикції адміністративних судів [3].

5. Закон України «Про державну службу». Враховуючи те, що державна служба є державною сферою, основними нормативними актами у цій сфері є акти адміністративного права. Прийняття нового закону було у зв'язку з тим, що подальше проектування та розвиток державної служби та її адаптація до стандартів ЄС вимагали відповідного законодавства про державну службу [66].

Метою закону було визначення стратегічних напрямів модернізації державної служби та вдосконалення правового регулювання системи державної служби, її елементів відповідно до європейських принципів належного управління. Серед новел Закону України «Про державну службу» – зміна ролі керівників державних органів та працівників кадрової служби, що дозволило перенести акценти з кадрового обліку, який переважав у кадрах, на управління персоналом, але нова класифікація державних службовців. Також було використано компетентнісний підхід для оцінки спроможності державних службовців виконувати завдання, зазначені в посадовій інструкції, та закріплено новий підхід до навчання державних службовців. Закон визначає єдині процедури прийому на державну службу та запроваджує відкритий, прозорий, об'єктивний конкурс.

Одним із важливих напрямів реформування державної служби є подальше вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі. Вперше на законодавчому рівні (ст. 12 Закону) визначено систему управління державними службовцями, базовим елементом якої є служба управління персоналом, що є основою організаційного забезпечення управління персоналом державних службовців. [66]. За час дії закону було прийнято більше десяти поправок. Серед її принципових недоліків вчені називають

звуження державної служби; відсутність чітких професійних та інших вимог до посад державних службовців; відсутність ефективних механізмів соціального захисту державних службовців, позбавлення професійних пенсій [3].

6. Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» суттєво змінився правовий статус НАДС, що здійснює функціональне управління на державній службі. За його словами, всі ЦОВВ поділяються на чотири типи за функціональною спрямованістю:

- сервісний - ЦОВВ, більшість функцій якого є функціями надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам;

- міністерство - ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізує державну політику в одній або кількох сферах, визначених Президентом України, що покладається на Кабінет Міністрів Конституцією та законами України;

- Інспекція - ЦОВВ, до функцій якої в основному належать контрольно-наглядові функції щодо дотримання нормативно-правових актів державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових, юридичних та фізичних осіб [3];

- Агентство - ЦОВВ, більшість функцій якого є функціями управління державним майном, що входять до сфери його управління.

Крім законів, важливу роль у правовій базі управління державною службою відіграють підзаконні акти, які забезпечують реалізацію основних положень закону [96].

7. Рішення та розпорядження Уряду. Їм належить значна частка нормативно-правових актів, що регулюють державну службу. Аналіз цих актів дозволяє виділити такі основні напрями нормативно-правового регулювання:

- інституційні: визначення статусу суб'єктів управління у сфері державної служби (шляхом прийняття положень/порядків про Національне агентство України з державного управління [71]); обрання представників громадських об'єднань та вищих навчальних закладів до складу комісії вищих державних службовців [78]; Комісія з питань вищого комунального господарства [70]; забезпечення захисту права на державну службу (службове розслідування



НАДС або його територіальних органів щодо керівника державної служби в державному органі чи державного службовця вищого органу) [82];

- штатний розклад: визначення єдиних вимог до державних службовців - типові вимоги до осіб, які претендують на посади державних службовців категорії «А» [85]; професійна підготовка державних службовців [73]; удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (Про удосконалення підготовки та перепідготовки державних службовців: Постанова КМУ від 16 квітня 1998 р. із змінами [65]) та ін.);

- організаційні: визначення основних елементів кар'єри державного службовця: просування по службі [83]; вступ на державну службу [65]; ранги державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами органів місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними та іншими спеціальними званнями [59]; правове забезпечення режиму державної служби: підрахунок стажу державної служби [79]; оцінка діяльності державних службовців [81]; відкликання державного службовця з щорічної відпустки [75]; надання державним службовцям додаткової оплачуваної відпустки [77]; відшкодування непередбачених витрат державного службовця у зв'язку зі скасуванням щорічної основної або додаткової відпустки [76].

- процедурний: характеризується визначенням процедур, які мають бути виконані: конкурс на зайняття вакантної посади державної служби [80]; стажування державних службовців [83]; оцінка діяльності державних службовців, присвоєння рангів державним службовцям [59].

8. Накази НАДС мають відомчо-функціональний характер, що визначається його завданнями та функціями. Правила НАДС можна класифікувати відповідно до функціональної спрямованості питань за такими аспектами:

- загально-інституційні (визначення: правовий статус міжрегіональних управлінь НАДС; правовий статус служби управління персоналом; процедура

публічного звіту керівника державного органу; процедура обрання представників громадських об'єднань до конкурсних комісій тощо) ;

- персонал (визначення: загальні правила етичної поведінки державних службовців; тестові запитання для перевірки знань тощо) [3].

Подальші комплексні системні зміни в законодавстві та послідовні кроки щодо імплементації законодавства за європейськими стандартами в процесі державного регулювання є основою стратегії реформування державної служби та місцевого самоврядування в Україні, яка визначила питання, які необхідно вирішити, мета, методи впровадження, показники реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [3].

Враховуючи, що успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, питання цих структурних підрозділів є одним із пріоритетних напрямів реформування державної служби та управління персоналом в державних органах. Основним напрямком реформи є модернізація управління державними службовцями та людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів належного управління, викладених у документі SIGMA «Принципи державного управління», а також передових практик держав-членів ЄС [90].

Організаційний аспект управління персоналом в державному управлінні відображений у ст. 12 Закону України «Про державну службу», якою зазначено, що до системи управління державними службовцями входять: «Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (Національне агентство державного управління); Комісія з питань вищого рівня державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державних служб; служби управління персоналом» [66].

«Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, на який покладено завдання щодо проведення єдиної державної політики у сфері державної служби. Аналіз Конституції України показує, що уряд забезпечує управління державною службою: спрямовує та

координує міністерства та інші органи виконавчої влади; утворення, ліквідація та організація відповідно до законодавства міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади; призначення та звільнення з посади керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України, за поданням Прем'єр-міністра України» [40].

«Національне агентство України з державного управління (НАДС) що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах [66]. Основними завданнями НАДС є: участь у формуванні державної політики у сфері обслуговування в органах місцевого самоврядування; забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби; здійснення функціонального управління державною службою.

НАДС для організації своєї діяльності: у межах повноважень, визначених законом, забезпечує здійснення заходів щодо запобігання корупції та контроль за їх виконанням в апараті НАДС, його територіальних органах, підприємствах, установах та організаціях, що перебувають у його підпорядкуванні; здійснює добір кадрів на кадри та керівні посади НАДС у своїх територіальних органах, підприємствах, установах та організаціях, що підпорядковуються йому, формує кадровий резерв на відповідні посади, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та державних службовців. персонал служби та її територіальних органів; спрямовує, координує та контролює діяльність підприємств, установ та організацій, що входять до сфери його управління; організовує планово-фінансову роботу в апараті НАДС, його територіальних органах, підприємствах, установах та організаціях, що підпорядковуються йому, контролює використання фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку; забезпечує ефективне та цільове використання

бюджетних ресурсів; організовує діловодство та архівне зберігання документів відповідно до встановлених правил; забезпечує виконання завдань мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави в межах повноважень, визначених законом [3]. НАДС здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи» [97].

Основними завданнями відділів є: реалізація державної політики у сфері державної служби та управління персоналом у відповідній сфері; внесення пропозицій НАДС щодо формування державної політики у сфері державної служби та управління персоналом та послугами в органах місцевого самоврядування; здійснення функціонального управління державною службою на відповідній території [3].

Особливості взаємодії уряду та НАДС як центрального функціонального органу управління державною службою виражаються в тому, що:

- уряд: спрямовує та координує роботу НАДС через уповноваженого міністра у сфері керівництва та координації діяльності цього органу; затвердити граничну кількість працівників у НАДС; у разі потреби скасувати акти НАДС повністю або частково; призначає на посади та звільняє з посад голови та заступників голови НАДС за поданням Комісії у справах вищих державних службовців за результатами конкурсу відповідно до законодавства про державне управління;

- НАДС

а) відповідальний і підконтрольний уряду;

б) узагальнювати практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, вносити пропозиції щодо вдосконалення цього законодавства;

в) готує та подає до Уряду пропозиції щодо заохочення державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

г) вносити в установленому порядку до Уряду пропозиції щодо виділення в органи місцевого самоврядування посад, не визначених Законом про службу в

органах місцевого самоврядування, та нових посад в органах місцевого самоврядування, повноваження на відповідні категорії посад;

д) у випадках, передбачених законом, надсилати до органів державної влади (їх територіальних органів) запити про перевірку даних про кандидатів на посади, призначених (обраних) урядом, узагальнити отриману інформацію та направити її до Секретаріату [95].

До системи суб'єктів управління державною службою входить керівник державної служби в державному органі. Керівник державної служби за статусом: здійснює безпосереднє керівництво державною службою в державному органі; є вищою посадовою особою державного органу зі статусом державного службовця.

Керівниками державних служб є: Державний секретар Кабінету Міністрів України; Керівник компетентного органу; Державний секретар міністерства; Начальник апарату МДА та керівники структурних підрозділів [66].

Керівник державної служби здійснює такі повноваження: організовує планування роботи з апаратом державного органу, організовує конкурси на посади державних службовців категорій «Б» та «В», забезпечує прозорість та об'єктивність проведення таких конкурсів у відповідно до цього Закону; забезпечує планування кар'єри, планову заміну державних службовців кваліфікованими спеціалістами відповідно до вимог професійної компетентності та сприяє просуванню по службі; забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу до НАДС інформації про вакантні посади в державному управлінні з метою формування єдиного списку вакантних державних службовців, який оприлюднюється; призначати громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державних службовців категорій "Б" і "В", звільняти з цих посад відповідно до цього Закону; вирішує та розриває договори про надання державних послуг відповідно до п. 3 ч. 2 ст. 34. чинне законодавство в порядку; присвоює ранги державним службовцям державного органу, які займають посади у державних службовців категорій «Б» і «В»; забезпечує підготовку державних службовців державного органу; планує

підготовку працівників органів державної влади для підвищення рівня володіння державними службовцями національною мовою чи мовою національної меншини, передбаченою законодавством, та іноземною мовою, однією з офіційних мов Ради Європи, яка є обов'язковою в відповідно до чинного законодавства; здійснює контроль за дотриманням виконавчої та службової дисципліни в державному органі та умов контрактів на державну службу (у разі укладення); розглядає скарги на поведінку чи бездіяльність державних службовців щодо державних службовців категорій «Б» і «В»; приймати рішення в межах наданих повноважень щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців категорій «Б» та «В»; і хоча ці особи не належать до категорії державних службовців, у своїй службовій діяльності вони підпорядковуються керівнику державної служби державного органу, тобто останній вирішує щодо них: прийняття на роботу, надання відпустки, призначення умовно, переміщення, застосування заохочень та заходів дисциплінарного стягнення, звільнення тощо; створює належні умови праці та їх матеріально-технічне забезпечення; здійснює інші повноваження відповідно до цього та інших законів України [66].

Відповідно до основного закону у сфері державної служби в державному органі щодо чисельності працівників (чисельність визначається у кількості 20 осіб на одного спеціаліста з кадрів):

- вводить посада спеціаліста з кадрів;
- формується структурний відділ;
- обов'язки покладено на одного з державних службовців Органу (менше 10 осіб) [3].

Служба управління персоналом підпорядковується керівнику державної служби в органі державної влади [66]. Крім встановленого спеціального статусу визначено також місію відділу кадрів: він забезпечує виконання своїх повноважень керівником державної служби, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом в державному органі, добір кадрів, організація діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців, вступ

на державну службу, її переведення та припинення, виконання інших функцій, визначених законодавством [30]. Діяльність Служби управління персоналом спрямовує та координує НАДС [66].

Основні завдання, функції та права Служби управління персоналом визначені Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, яке прийнято наказом НАДС від 3 березня 2016 р.

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про державну службу» Служба управління персоналом (підрозділ або окреме місто) забезпечує реалізацію керівника державної служби, несе відповідальність за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному управлінні, добору, планування та організації персоналу, діяльність щодо підвищення професійної компетентності державних службовців, оформлення документів щодо вступу на державну службу, її переведення та припинення та виконання інших функцій, визначених законодавством [66].

Основними завданнями відділу кадрів є:

- реалізація державної політики управління персоналом в державному органі;
- забезпечення виконання повноважень керівника державної служби у сфері управління людськими ресурсами;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір кадрів державного органу;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи у сфері управління людськими ресурсами;
- прогнозування розвитку людських ресурсів, заохочення працівників до кар'єрного зростання, підвищення їх професійної майстерності;
- документація про вступ на державну службу, її переведення та припинення;
- організаційно-методичне керівництво та нагляд за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах [66].

Для ефективного виконання завдань, покладених на управління людськими ресурсами, він повинен діяти як:

- комунікатор - служба управління персоналом повинна представляти інтереси працівників у державному органі, заохочувати та мотивувати працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- аналітика - йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, їх узгодження з кадровою стратегією;

- каталізатор змін - служба управління персоналом має перепроєктувати, змінити та модернізувати структуру державного органу [35].

А також впровадити у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом у державному управлінні і тому присвятити свій час:

- підвищити мотивацію та відданість персоналу;

- підвищення професійної кваліфікації державних службовців, розширення бази знань, розробка індивідуальної програми підвищення рівня професійної кваліфікації державних службовців та встановлення вимог до рівня їх професійної кваліфікації;

- розроблення кадрової стратегії державного органу, колективного договору, що надає працівникам можливість брати участь у прийнятті важливих рішень в державному органі;

- система стимулювання;

- впровадження процесів управління результативністю та оцінки діяльності [47].

Розвиток системи державної служби пов'язаний із запровадженням нових принципів кадрової політики, які передбачають, зокрема, створення об'єктивних та прозорих механізмів відбору кандидатів на кадри. Європейський досвід відбору кадрів на державну службу свідчить, що конкурсні процедури, як найбільш сучасні та демократичні, є необхідною та обов'язковою умовою кадрового забезпечення [54].



На жаль, нинішній стан більшості відділів кадрів є низьким. Це є доказом того, що настав час переходу до нових організаційно-структурних форм формування та управління державними кадрами. Важливо, щоб керівник усвідомлював роль і призначення людських ресурсів в управлінні персоналом організації, будував свою роботу на рекомендаціях, спираючись на думку експертів з персоналу [62].

Кадрові служби мають бути не лише технічним застосуванням управлінських структур, які займаються насамперед організаційною та проектною роботою, а й мають активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики. Адже спільні зусилля та плідна діяльність керівників державних органів та управлінь кадрів матимуть великий вплив на їх кадрове забезпечення, найбільш ефективно використання кадрів та успішне проведення реформ у державі [47].

Модернізація системи державної служби відповідно до найкращих світових практик та стандартів є одним із ключових завдань реформи державного управління в Україні. Важливими питаннями є створення сучасних відділів кадрів, розробка нового мотиваційного механізму, який зможе забезпечити бажання державних службовців постійно оновлювати свої знання, навички та вміння. Побудувавши ефективну систему управління людськими ресурсами в державному управлінні, ми створимо стабільну та професійну державну службу, яка зможе ефективно виконувати завдання соціального розвитку держави.

## **2.2. Інструменти управління персоналом публічної служби**

Управління державними службовцями - управлінський вплив державних органів, їх керівників, працівників служб управління персоналом, метою якого є підбір, підбір і підбір персоналу, їх оцінка, підвищення кваліфікації, мотивація та стимулювання виконання завдань, що стоять перед органом [15].

«Система управління людськими ресурсами - це сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких здійснюються функції управління людськими ресурсами. Загалом система управління персоналом державної служби в Україні включає такі складові: організаційну структуру управління персоналом державної служби; система роботи з кадрами державної служби, нормативно-правові основи управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом, технологій управління людськими ресурсами та методів управління людськими ресурсами державної служби» [54]. Розглянемо більш детально деякі елементи та характеристики функціонування системи управління персоналом державної служби.

«Основною метою системи управління людськими ресурсами в державному управлінні є забезпечення органів державної влади професійними, кваліфікованими кадрами, здатними надавати якісні державні послуги» [62]. Для успішного впровадження реформ в Україні керівництво державних службовців має передусім переслідувати такі цілі:

- створення високого професіоналізму та культури процесів управління, досягнення кадрового забезпечення всіх напрямків роботи кваліфікованими, активними працівниками;
- найбільш ефективно використання інтелектуальних і людських ресурсів державного управління, їх збереження та примноження;
- створення сприятливих умов та гарантій для демонстрації здібності кожного працівника, переслідуючи позитивні інтереси та особисті плани, по можливості сприяти його професійному зростанню та кар'єрному зростанню, підвищенню ефективності праці [32].

Управління персоналом є не самоціллю, а засобом удосконалення організації та функціонування органів державної влади. Результатом ефективного управління персоналом має бути висока організованість, чітке визначення функцій, встановлення ієрархії посад, подолання паралелізму в роботі, зміцнення виконавської дисципліни, регулювання службових відносин.

Основною метою роботи з державними службовцями в сучасних умовах є створення експерта з високою кваліфікацією, відповідальністю та колективістською психологією [12]. Управління людськими ресурсами базується на фундаментальних принципах. Принципами в галузі управління людськими ресурсами є основні, вихідні положення, що визначають основний зміст науково-практичної діяльності в цій галузі, зокрема побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру. Існують різні підходи до встановлення принципів управління, найпоширенішими є принципи, представлені в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1

### Принципи управління персоналом [30]

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

Методи управління людськими ресурсами є засобом впливу на колективи та окремих співробітників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування організації [30].

В Україні в процесі управління персоналом на державній службі використовується комплекс методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (рисунок 2.2).

Правові методи бувають імперативними (обов'язковими), диспозитивними (передбачити, що можна, а що ні), дорадчими (вказують, як

поводитися з керівником у тій чи іншій ситуації відповідно до закону) та заохочувальними (домагають заохочувати керівників, які творчо керуються норми).



Рис. 2.2. Методи управління персоналом [30]

Кадрове забезпечення - діяльність, що здійснюється в процесі управління, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним

контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, відомостями про них, а також впровадження науково обґрунтованих методів відбору, направлення, навчання, перепідготовка та перепідготовка, сприяння їх роботі, регулювання працевлаштування та забезпечення правового захисту працівників [34].

До штатних завдань входять:

- планування потреб у персоналі;
- підвищення довіри до державної служби;
- навчання;
- прийняття на державну службу;
- кадрове забезпечення;
- підвищення рівня професійної кваліфікації державних службовців;
- перепідготовка працівників;
- оцінка діяльності співробітників;
- припинення державної служби [35].

Це означає, що підсистема людських ресурсів призначена для виконання основних функцій управління людськими ресурсами. Вивчення кадрових потреб є запорукою успіху, працездатності та дієвості організму [34]. Саме це ключове завдання необхідно враховувати, коли ми починаємо вивчати кадрові потреби на вакантні посади в державному управлінні. При визначенні потреб у першу чергу слід звертати увагу на кількість і структуру персоналу [35]. Штатна структура має відповідати завданням і функціям структурного підрозділу і за необхідності оновлюватися відповідно до цілей, завдань, планів заходів та фінансових можливостей [15].

Перед плануванням такої діяльності відділ управління персоналом повинен зрозуміти: на що мають бути спрямовані заходи; мета таких заходів; мета кадрової стратегії державного органу; порівняти вищезазначене зі стратегічними цілями та завданнями органу.

При визначенні потреб персоналу рекомендується використовувати метод екстраполяції – перенесення сьогоденної ситуації в майбутнє, перевагою якого є простота, недоліком – неможливість врахування змін зовнішнього

середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування кадрових потреб. Іншим методом, який слід використовувати, є метод експертної оцінки, який базується на думці керівників відділів щодо потреб у кадрах. Служба управління персоналом має забезпечити збір та аналіз пропозицій за структурними підрозділами. Кожен структурний підрозділ відповідає за стан і розвиток свого персоналу і повинен планувати його розвиток. Перевагою методу експертних оцінок є залучення до планування управління персоналом усіх керівників структурних підрозділів. Недоліком методу є висока вартість часу на збір та обробку думок керівників підрозділів, а також суб'єктивність цих даних [101]. План визначення потреб має бути гнучким, чітким і легко адаптованим. На жаль, спланувати структуру персоналу за рівнем професійної компетентності неможливо. Проте слід передбачати тенденції та зміни. Так, у більш вузькому сенсі планування кадрових потреб включає визначення поточної та запланованої кількості та структури робочих місць і персоналу, а в більш широкому - планування потреб також включає планування навчання, планування мотиваційної діяльності та покращення умов праці, планування кар'єри.

Важливим критерієм при визначенні кадрових потреб є професійна кваліфікація посадових осіб, тому служба управління персоналом повинна докласти зусиль для встановлення конкретних вимог до кандидатів на посаду [15]. Особливі вимоги визначаються з урахуванням вимог спеціальних законів, положень про структурний підрозділ, завдань і змісту виконуваної працівником роботи відповідно до положень про структурний підрозділ та посадової інструкції. Вони описані з рівнем деталізації, достатнім для відбору кандидатів на вакансії, з визначенням компонентів кожної такої заявки.

Встановленню кваліфікаційних вимог до кожної адміністративної посади відповідає нова класифікація посад державних службовців в державних органах України, розбитих на категорії відповідно до порядку призначення, характеру та обсягу повноважень та необхідних для їхньої кваліфікації та професійної

кваліфікації [66]. Важливою особливістю Закону № 889 є те, що категорії державним службовцям присвоюються відповідно до займаної посади [66].

Для підбору персоналу з необхідними характеристиками важливо створити заявку на добір персоналу, яка повинна містити інформацію про: посади відповідно до положення про структурний підрозділ, посадову інструкцію, структуру та штат; завдання та обов'язки по кожній посаді, необхідні для забезпечення ефективного виконання завдань і функцій безпосередньо структурним підрозділом і органом в цілому; вимоги до особи: освіта, необхідний досвід роботи, знання, необхідні ділові та особистісні характеристики [44].

Сьогодні відповідно до Правил [80] передбачено, що як вступ на державну службу, так і просування по службі можливі лише за результатами конкурсу. Прийом громадян України на посади державної служби без конкурсу забороняється, якщо це не передбачено законодавством [66]. Прийом на державну службу на основі відкритого конкурсу сприяє формуванню та реалізації принципу меритократії на державній службі України, що забезпечує реалізацію конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби, забезпечує рівні та конкурентні умови для відбір найбільш кваліфікованих спеціалістів та надання послуг, що є одним із головних завдань реформування державної служби [34].

Служба управління персоналом приймає документи від кандидатів на категорію «А» у конкурсній процедурі на державних службовців відповідно до покладених на неї завдань у випадках, визначених законодавством, перевіряє дотримання вимог законодавства, подає до комісії та вищого корпусу державної служби та інформує кандидатів про результати такої перевірки. Також приймає документи кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців категорій «Б» і «В», перевіряє відповідність поданих документів кандидатам, що до вимог законодавства, інформує кандидатів про результати цих перевірок та подає їх до конкурсної комісії [54].

Процедура конкурсу на зайняття посад державних службовців передбачає неупереджений відбір кращих за здібностями з достатніми знаннями, навичками та виконанням спеціальних кваліфікаційних умов, а функціонування єдиного веб-порталу для вакансії державних службовців та онлайн-тестування свідчить про прозорість, відкритість та доступність державної служби. Новий процес заповнення вакансій, що складається з комп'ютерного тестування, співбесід та інших видів оцінки кандидатів (вирішення ситуативних завдань), викликає у кандидатів довіру, а автоматичне оцінювання тестів програмного забезпечення є найбільш неупередженим та об'єктивним. З моменту набрання чинності Законом України «Про державних службовців» опубліковано 20 472 оголошення про початок проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців, проведено тестування 71 589 кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, опубліковано 19 857 результатів конкурсів [101].

Зазначимо, що порядок проведення конкурсів для вищих посадових осіб категорії «А» відрізняється від конкурсного порядку для державних службовців категорій «Б» і «В». Перша особливість полягає в тому, що конкурси на посади кандидатів у кадри категорії «А» проводить новостворений постійно діючий колегіальний орган, до складу якого входить на громадських засадах – Комісія з питань вищого корпусу державної служби [66]. Комісія стала дієвим механізмом прозорого та професійно-конкурентного відбору державних службовців категорії «А». Підтвердженням цього є кількість бажаючих взяти участь у конкурсному відборі. За період, що піддається аналізу відбулося 37 засідань комісії вищих державних службовців, на якій опрацьовано 1229 пакетів документів, отриманих від осіб, які бажають взяти участь у конкурсах на посади вищих державних службовців категорії «А», та проведено 109 конкурсів на заповнення вакансії посади голів державних адміністрацій (60%), голів та заступників керівників центральних органів виконавчої влади (22%), державних секретарів та державних секретарів Кабінету Міністрів України (27%) [54].



Ще однією особливістю є те, що уряд розробив типові вимоги до державних службовців категорії «А» до осіб, які претендують на посаду державних службовців категорії «А» [74]. Підтверджені загальні (освіта, досвід, знання мови) та спеціальні вимоги до кандидатів на роботу (знання законодавства, знання відповідно до посади, лідерські здібності, вміння керувати організацією та персоналом тощо). Вимоги передбачають вільне володіння державною мовою та іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; загальний стаж роботи не менше семи років; кандидат повинен вміти приймати ефективні рішення, володіти лідерськими здібностями, ефективно спілкуватися та виступати на публіці. Заявник також повинен добре розбиратися в законодавстві, вміти працювати з великою кількістю інформації та вміти виконувати кілька завдань одночасно. Крім того, особа, яка бажає виконувати функцію державної служби категорії «А», повинна бути рішучою, принциповою, орієнтованою на служіння суспільству та захист національних інтересів тощо [74].

Відповідно до ст. 31 Основного Закону на посаду державного службовця призначається лише переможець конкурсу. Слід зазначити, що: переможцем конкурсу є кандидат, висунутий суб'єктом призначення або керівником державної служби з числа кандидатур, запропонованих Комісією або конкурсною комісією (не більше п'яти осіб на посаду); також переможець конкурсу не має 100% права бути призначеним на посаду в державному управлінні, особливо у разі прийняття рішення про відмову на посаді за результатами спеціальної перевірки [66].

Рішення про призначення на посаду державної служби приймається після: співбесіди з кандидатом; підписання з ним договору державної служби (у разі укладення); не пізніше 5 календарних днів з дня отримання результатів спеціальної перевірки у справі та в порядку, визначених законодавством у сфері запобігання корупції [30].

Наведено також основні положення щодо призначення іспиту державним службовцям. Тест – це передбачена законом організаційно-правова форма

відбору персоналу, яка проводиться у встановлені законодавством строки та призначена для визначення відповідності (тобто відповідності всім встановленим вимогам) державного службовця на робочому місці [54]. Протягом строку випробування на державного службовця покладаються завдання, зміст і обсяг яких повинні відповідати його трудовим обов'язкам. Щоб досягти бажаного результату, терміни повинні бути реалістичними. Тест призначений на термін від одного до шести місяців. Ця вимога є обов'язковою для нижньої та верхньої межі – не менше 1 місяця і не більше 6 місяців. При цьому суб'єкт може скоротити випробувальний термін. При цьому слід звернути увагу на те, що в акті про призначення на державну службу має бути вказано певний випробувальний термін, з яким особа має бути ознайомлена за списком. Якщо строк випробування закінчився, а державний службовець не ознайомлений з наказом про звільнення з державної служби, він вважається таким, що пройшов випробувальний термін. Моментом закінчення строку випробування вважається день, наступний за останнім днем випробувального строку, зазначеного в акті про призначення [34].

Важливим питанням є присяга: урочиста офіційна обіцянка виконувати певні зобов'язання, присяга на вірність будь-якій справі; урочиста обіцянка, часто підкріплена спогадом про щось дороге, святе для того, хто обіцяє; гарантувати істинність сказаного [66]. З дня призначення особи на посаду державної служби в державному органі формується особова справа, початок особової справи складають документи, подані особою до кадрової служби під час розгляду питання про її призначення на посаду.

Ведення особових справ регулюється Порядком ведення та ведення особових справ державних службовців. Особисті справи є документами з обмеженим доступом і повинні зберігатися в закритих металевих шафах або сейфах. Служба управління персоналом не має права розголошувати будь-які дані про персональні дані державних службовців відповідно до Закону про захист персональних даних. Після звільнення державного службовця з державної служби його особова справа залишається у відділі кадрів і

передається до архіву в порядку, встановленому відповідною інструкцією з діловодства [34].

Визнано, що сучасна державна служба стає професійною діяльністю, а тому має бути наповнена професіоналами, здатними якісно виконувати покладені на них державою функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам. Професіоналізм державного службовця передбачає, що він є дієздатним державним службовцем, має певну кваліфікацію та виконує покладені на нього завдання на професійному рівні, за що отримує заробітну плату за рахунок державних коштів. Професіоналізм державного службовця покликаний забезпечити якість виконання службових завдань, стабільність державної служби, гідність у вирішенні складних проблем, здатність і бажання вдосконалюватися.

На думку дослідника М. Гніденка [18], однією з необхідних умов реалізації професіоналізму є створення державним менеджерам належних умов для розвитку особистості керівника, підвищення кваліфікації та виконання своїх обов'язків у межах повноважень та забезпечення гідної заробітної плати, підвищення кваліфікації та виконання службових обов'язків. можливості та перспективи майбутнього кар'єрного росту, а також розвиток і забезпечення гідних матеріально-технічних умов праці. Основними факторами, що впливають на розвиток потенціалу державних менеджерів, є: відповідність займаній посаді; якість отриманої освіти, якість підготовки; можливості самореалізації та можливості кар'єрного зростання; відносини в трудовому колективі та з керівництвом; наявність мотиваційного механізму [30].

Кар'єра державних службовців є складною динамічною системою, що складається з різноманітних підсистем сфери людської діяльності та має такі основні характеристики, як динамічність, набір взаємодіючих елементів, інтегрованість, самоуправління. Динаміка означає можливість зміни з часом як соціально-психофізіологічних параметрів державних службовців, так і окремих елементів публічної сфери. Комплекс елементів взаємодії включає такі елементи, як нормативно-правовий, соціокультурний, морально-етичний,

економічний, психологічний тощо. Інтеграція включає взаємозв'язок усіх компонентів системи та самоуправління – реагування на зовнішні та внутрішні зміни, фактори [62].

Професійна кар'єра - це активне досягнення людиною успіхів у професійній діяльності [30]. Професійна кар'єра тісно пов'язана з професійним розвитком і навичками. Крім того, зміст професійної кар'єри включає:

- належна заробітна плата,
- покращення житлових та житлових умов,
- просування по службі,
- особиста задоволеність професійною діяльністю,
- придбання певних робочих місць,
- отримати свободу рішень,
- загальна оцінка заслуг [44].

Успіх професійної кар'єри залежить від наявності особистісних, службових і виробничих і соціально-економічних факторів [30] (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Фактори успішної кар'єри [30]

Групи чинників	Зміст
Особистісні	Професійне самовизначення, рівень домагань, освіта, професійна компетентність
Службово-виробничі	Виробничі функції, галузь, територіальне розташування
Соціально-економічні	Соціальний захист, матеріальне стимулювання, рівень оплати праці

Важливо розуміти, які чинники та як вони впливають на професійні настрої та наміри державних службовців. Це стане в нагоді йому і як працівнику конкретного державного органу, і як особистості в розвитку. Це тим важливіше для самих органів державної влади, які зацікавлені в плануванні ефективної стратегії кар'єрного та професійного розвитку своїх працівників. Іншими словами, відносини між органами державної влади та державними службовцями необхідно врегулювати з метою задоволення інтересів усіх учасників ділових відносин [62].

Механізми профорієнтації сприяють професійному зростанню працівників і є стимулом для підвищення кваліфікації керівників і працівників державних органів, що дають змогу активно реагувати на зміни та наслідки, які вони приносять. Важливу роль у цих процесах відіграє організаційна культура.

Одним із факторів розвитку кар'єри є мотивація. Сьогодні вона зосереджена на змісті, теорії та процесі. На думку А. Маслоу, перша група теорій досліджує, які основні потреби і мотиви людини включають самоактуалізацію особистості. Друга група (процедурні теорії) або теорії мотивації досліджує процес вибору поведінки, яка тісно пов'язана з очікуваннями особистості, та оцінює наслідки її професійного робочого місця [110].

Відповідно до чинного законодавства основними мотивуючими факторами системи державного управління є матеріальне стимулювання та соціальне забезпечення [66]. За ефективну та бездоганну державну службу та особливі заслуги перед державними службовцями також застосовуються такі види заохочень:

- висловлювання подяки;
- нагородження почесними грамотами, грамотами, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння звання;
- присудження національних премій [34].

Однак ці мотиваційні стимули не забезпечують утримання та розвиток кадрів у системі державного управління. Зрештою, заробітна плата значно нижча, ніж у працівників із відповідною кваліфікацією, які працюють у приватному секторі. Тому з точки зору науки менеджменту важливо зрозуміти, які фактори мають найбільший вплив на досягнення високого рівня мотивації та залучення співробітників.

Відповідно до закону, державним службовцем створюються умови для підвищення рівня професійної кваліфікації шляхом безперервного професійного навчання [66]. Система професійного навчання базується на

засадах: обов'язкового та безперервного професійного навчання між населенням, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованість, передбачуваність та ініціативність; індивідуалізація та диференціація підходів до навчання; відкритість та академічна чесність; інноваційність і практичність; близькість освітніх послуг до місця проживання та обслуговування особи; забезпечено фінансування професійного навчання [53].

За результатами професійної підготовки державним службовцям зараховуються кредити ECTS. Розмір одного кредиту ECTS становить 30 годин, які підлягають оплаті відділом кадрів. Розрахунок та облік кредитів ECTS здійснюється органами центральних, місцевих органів виконавчої влади [101].

Кредити ECTS здобуваються за такими видами професійної підготовки: підготовка до освітньо-професійної програми для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю «Державне управління та адміністрування» за напрямом знань «Державне управління» [66].

Нарахування кредитних балів здійснюється за окремими видами професійної підготовки шляхом внесення даних про отримані кредити ECTS до посвідчення державного службовця. Кредити ECTS присуджуються на підставі оригіналів дипломів, свідоцтв, сертифікатів та інших документів, що підтверджують завершену відповідно до законодавства професійну підготовку, а також результати навчання за програмами підготовки та участі в обмінах в Україні та за кордоном.

Підвищення кваліфікації як форма професійного навчання – це набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетенцій у межах професійної діяльності чи галузі знань. Програми професійної підготовки можуть включати денну (вечірню, заочну), дистанційну та змішану (денну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання [110].

«Навчання здійснюється за програмами, які поділяються на загальні та специфічні за змістом навчання. Загальні програми призначені для підвищення

рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів та органів місцевого самоврядування. Їх зміст включає: загальні питання державного управління та місцевого самоврядування; зміни законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування; питання боротьби з корупцією; питання європейської та євроатлантичної інтеграції; забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків; підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, та державною мовою; інші питання, визначені відповідними загальнодержавними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями.

Спеціальні програми призначені для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб та особливих потреб державних органів та органів місцевого самоврядування. Їх зміст охоплює діяльність та основну діяльність окремого державного органу місцевого самоврядування» [32].

Програми загальної та спеціальної підготовки поділяються за тривалістю та інтенсивністю на: професійні (сертифікаційні) програми – довгострокові навчальні програми з не менше двох кредитів ECTS; короткострокові програми - короткострокові навчальні програми в обсязі 0,2-1 кредит ECTS.

Обов'язковим є навчання за загальними або спеціальними професійними програмами:

- для державних службовців: а) вперше призначені на посаду державної служби, зокрема на посаду державного управління категорій «А» та «Б», протягом одного року з дня призначення; б) які займають посади в державній адміністрації не рідше одного разу на 3 роки;

- для керівників МДА, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на 3 роки [44].

Навчання за загальними та/або конкретними короткостроковими програмами є обов'язковим для: державних службовців, керівників МДУ, їх перших заступників та їх заступників не рідше одного разу на три роки [54].

За результатами професійних програм при їх успішному виконанні видається сертифікат підвищення кваліфікації, для короткострокових програм – відповідний документ про підвищення кваліфікації. Важливо зазначити, що документи підвищення кваліфікації, що видаються суб'єктами освітніх послуг у сфері професійної підготовки, які здійснюють освітню діяльність з підвищення кваліфікації, є відповідно до ліцензії або акредитованої загальнопрофесійної програми – не потребують окремого визнання та сертифікації, а установи, які здійснюють неліцензовану навчальну діяльність або неакредитовані загальнопрофесійні навчальні програми – вимагають окремого визнання та сертифікації [36].

Оцінка професійної компетентності державних службовців у здійсненні їх діяльності впливає на управління людськими ресурсами в цілому, його характер, у тому числі ефективність і прозорість, а також умови праці, справедливість по відношенню до працівників з використанням однакових підходів і критеріїв. Оцінка діяльності державних службовців сприяє тому, що система управління персоналом державних органів відповідає вимогам, які висуваються громадськістю та владою [32].

Оцінка професійної компетентності державних службовців має бути спрямована на досягнення очікуваних результатів. Визначальними для оцінювання є: ефективність, результативність, прозорість, чесність, професіоналізм, об'єктивність. Процес оцінки вважається потужним інструментом мотивації співробітників. Розмова про очікувані результати діяльності, досягнення розуміння та згоди з працівниками щодо поставлених завдань сприяє мотивації працівників до більш успішної та ефективної роботи.

У професійній діяльності державного службовця оцінюється: особистісні характеристики та професійні компетенції при вступі на державну службу; професійна придатність під час тестування; результати службової діяльності



підлягають оцінці для визначення якості виконання завдань та просування по службі; особистісні характеристики, професійні компетенції, службова діяльність громадян, яким надано послуги [33].

Метою оцінювання є визначення якості виконання посадових обов'язків державного службовця та рішення щодо його оплати праці, планування кар'єри, визначення потреби у професійній підготовці. Така оцінка базується на показниках результативності, ефективності та якості, встановлених з урахуванням трудових обов'язків державних службовців та дотримання ними правил етичної поведінки та вимог антикорупційного законодавства [58].

Оцінка діяльності державних службовців здійснюється за такими критеріями:

- ступінь відповідності спрямованості, змісту та результатів управлінської діяльності посадових осіб її параметрам, які викладені в правовому статусі органу та посаді;

- законність рішень і дій державних службовців; реальність правлячих впливів чиновників;

- зміст управлінських актів (рішень, дій, вчинків) з точки зору відбитка в них вимог і потреб людей, орієнтації на їх добробут і розвиток;

- рівень демократичного управління, що визначається характером і мірою ставлення відповідних органів управління та посадових осіб до громадян, їх об'єднань і груп, різних верств населення, ступеню впевненості в рішеннях і поведінці посадових осіб. державний престиж;

- правдивість та дієвість управлінської інформації, виданої посадовими особами;

- моральний критерій, сутністю якого є морально-ідеологічний вплив управління на зовнішнє середовище, на людей, з якими чиновники стикаються, спілкуються, спільно вирішують різноманітні проблеми [98].

Система застосування вищезазначених критеріїв дає можливість здійснити якісну оцінку діяльності конкретного державного службовця.

«Відповідно до типового порядку оцінювання діяльності державних службовців основними учасниками оцінювання професійної діяльності є: державні службовці; особа, яка визначає завдання та основні показники виконання, ефективності та якості службової діяльності та готує пропозиції щодо оцінки результатів службової діяльності державного службовця на посаді державної служби категорії А; безпосередній керівник державного службовця на посаді державної служби категорії Б або В; керівник самостійного структурного підрозділу (за наявності), в якому державний службовець працює на посаді державної служби категорії Б або В; об'єкт призначення; служба управління персоналом» [87].

Основними методами оцінки персоналу в Україні є атестація та процедури щорічної атестації. Вони частково дублюються. Порядок проведення щорічної атестації державних службовців складається з таких етапів: підготовчий; оцінка; проведення співбесіди та підписання результатів обговорення лінійним керівником із державним службовцем за результатами оцінювання; затвердження результатів щорічної оцінки керівником вищого рівня; нарешті. Результати річної атестації враховуються під час затвердження державних службовців, а також при розгляді питань про підвищення, присвоєння рангу, визначенні передбачених законом надбавок, премій чи змін їх розміру, при прийнятті рішення про продовження державної служби та інші питання державної служби. У разі незгоди з оцінкою, отриманою від лінійного керівника, державний службовець надає свої зауваження та обґрунтування вищому керівнику у строк, встановлений процедурою щорічного оцінювання (наприклад, десять днів).

Критерії оцінки державних службовців можна поділити на дві групи: особистісні та професійні характеристики. Цей поділ не є точним, і деякі з них можна віднести до обох груп. Професійна компетентність людини в будь-якій сфері є дуже важливою, особливо в державному управлінні, оскільки враховується їх соціальна значущість. До професійних характеристик належать: досвід роботи в цій сфері; експлуатаційні характеристики; якість і кількість

знань; знання законодавства; додаткові знання: знання мови, комп'ютера, водійські права тощо; закінчила курси підвищення кваліфікації [33].

Оцінюючи особистісні характеристики працівника, необхідно обмежувати та відбирати лише ті, які можуть допомогти чи, навпаки, завадити виконанню завдань. Серед існуючих на практиці доречно було б виділити: комунікабельність; старанність; вміння працювати в команді; відповідна самооцінка; компетентність; психологічна сумісність з колективом; наявність чи відсутність шкідливих звичок тощо [58].

На практиці існуюча система оцінювання та атестації сприймається державними службовцями як проста формальність, яка майже не впливає на оплату їхньої праці та подальшу діяльність їхньої роботи. Результати оцінки та атестації, як правило, мають значення при вирішенні питання про звільнення державних службовців. Прямий зв'язок між визначенням розміру надбавок, підвищенням по службі, навчанням, перепідготовкою державних службовців та результатами їх щорічної оцінки та атестації нормативно-правовими актами чітко не визначено. Методологія в преамбулі так говорить, але інші нормативні акти це не враховують, немає механізмів реалізації цього посилення. Така ситуація призводить до низької якості державних службовців, низької якості управлінських послуг, низької мотивації державних службовців, високої плинності працівників державного управління, можливості конфлікту інтересів у державному управлінні [98].

Основними ознаками управління державними службовцями в Україні сьогодні є: нестабільний склад управлінського апарату, порушення безперервності в роботі; непрозорість державних органів у роботі з кадрами; незавершеність системи професійної підготовки кадрів та недостатність ресурсів, передбачених для цього процесу; низький престиж державної служби; відсутність цілісної кадрової системи на державному рівні; відсутній належний громадський та державний контроль за роботою виконавчого апарату, критерії та механізм об'єктивної оцінки їхньої роботи [46].

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення влади» № 117-IX, що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення громадської, професійної, політично неупередженої, ефективної, громадянської спрямованості, державна служба в інтересах держави та суспільства, а також порядок реалізації права громадян України на рівний доступ до державної служби за їх особистими особливостями та досягненнями [51].

Виходячи з цих принципів, у центрі уваги процесів управління персоналом і людськими ресурсами в цілому має бути:

- розробка науково обґрунтованих кількісних та якісних параметрів штату державних службовців;
- раціональний розподіл персоналу;
- підвищення професіоналізму працівників;
- забезпечення професійного (кваліфікаційно-робочого) розвитку;
- максимально ефективно використовувати свої навички;
- планування та впровадження кар'єри, створення кадрового резерву в державних органах для прийняття на роботу державних службовців;
- сприяння якості та результатам роботи;
- соціально-економічний та правовий захист [16].

Таким чином, процес управління людськими ресурсами має стати важливим стратегічним інструментом реформування системи державної служби та перетворення її на систему, яка функціонуватиме ефективніше та відповідним чином відповідатиме потребам суспільства.

### **Висновки до другого розділу**

Досліджено зарубіжний досвід управління людськими ресурсами державних служб, на основі якого встановлено, що у світі не існує єдиної універсальної системи організації установ, що відповідають за державне управління. Проте досвід зарубіжних органів свідчить, що висока ефективність

державної служби досягається там, де управління людськими ресурсами поставлено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а управління людськими ресурсами стало основою управління людськими ресурсами. Проте слід зазначити, що до зарубіжного досвіду слід ставитися обережно, враховуючи національні традиції.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### **3.1. Функціонування служби управління персоналом на рівні обласної державної адміністрації: завдання та проблеми**

Проведемо опитування щодо управління державними службовцями у справі Дніпропетровської ОДА. Дніпропетровська обласна державна адміністрація - діє відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. 586-XIV та положення, затверджене 6 червня 2018 року.

Дніпропетровська обласна державна адміністрація забезпечує: виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня; громадський порядок і спокій, повага до прав і свобод громадян; виконання загальнодержавних та регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони навколишнього середовища; складання та виконання обласного бюджету; звіт про виконання обласного бюджету та відповідних програм; взаємодія з місцевою владою; здійснення інших повноважень, наданих державою, а також компетентними радами [103].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179 «Про раціоналізацію штатного розпису центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» – розпорядження голови облдержадміністрації № 274-р «Про визначення граничної чисельності працівників у Дніпропетровській обласній державній адміністрації» № 275-р «Про затвердження структури Дніпропетровської обласної державної адміністрації», затверджено склад облдержадміністрації, перелік структурних підрозділів та граничну чисельність працівників і структурних підрозділів облдержадміністрації [103]. Станом на 1

січня 2020 року до складу облдержадміністрації входять 24 структурні підрозділи та апарати облдержадміністрації, у тому числі: 10 департаментів, 12 управлінь, 1 служба, 1 сектор.

Положення про управління, служби та структурні підрозділи Дніпропетровської обласної державної адміністрації розроблено та затверджено розпорядженнями голови облдержадміністрації відповідно до вимог чинного законодавства. Організаційно-правовий статус, права, обов'язки та відповідальність керівників підрозділів визначаються відповідними положеннями.

Кадрова робота в облдержадміністрації спрямована на комплексне вирішення питання укомплектування місцевих органів виконавчої влади висококваліфікованими та компетентними працівниками. Організація роботи з кадрами здійснюється відповідно до затвердженого річного плану, який передбачає добір, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, всебічне вивчення та врахування працівників, найкраще використання їх кваліфікації, розвиток ініціативи, створення атмосфери зацікавленості у професійному зростанні та інших питаннях управління людськими ресурсами.

Організація роботи з персоналом здійснюється:

- в апараті облдержадміністрації - керівник апарату облдержадміністрації;
- у структурних підрозділах облдержадміністрації зі статусом юридичної особи публічного права - керівником такого підрозділу.

Організацію роботи з кадрами в апараті облдержадміністрації здійснює управління персоналу апарату облдержадміністрації, а в структурних підрозділах облдержадміністрації - відповідні відділи кадрів або спеціаліст з кадрів.

Кадрові питання ОДА Дніпропетровська організовує управління персоналом, яке є структурним підрозділом апарату облдержадміністрації та підпорядковується голові апарату облдержадміністрації. Основними завданнями офісу є:

- «реалізація державної політики управління персоналом в облдержадміністрації;
- забезпечення виконання повноважень керівника апарату облдержадміністрації у сфері управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку облдержадміністрації;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єри, підвищення їх професійної майстерності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи у сфері управління людськими ресурсами;
- організаційно-методичне керівництво та нагляд за роботою з кадрами в структурних підрозділах облдержадміністрації та райдержадміністрацій області;
- документація про вступ на державну службу, її переведення та припинення в апараті облдержадміністрації» [103].

Керівництво відповідно до поставлених завдань:

- «організовує роботу щодо розвитку структури апарату в облдержадміністрації;
- готує та бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів у сфері управління персоналом, трудових відносин та державної служби;
- вносить пропозиції керівнику апарату облдержадміністрації щодо вдосконалення управління персоналом та управління персоналом;
- здійснює аналітичну та консультативну підтримку роботи керівника апарату облдержадміністрації у сфері управління персоналом;
- здійснює контроль за розробленням посадових інструкцій державних службовців структурних підрозділів апарату облдержадміністрації, затверджених головою апарату облдержадміністрації, а також перевіряє їх на відповідність вимогам, встановленим законодавством;
- працює над створенням сприятливого організаційно-психологічного клімату, створенням корпоративної культури в колективі, вирішенням конфліктів;



- вивчає потребу в кадрах на вакантні посади в структурних підрозділах облдержадміністрації та вносить відповідні пропозиції голові облдержадміністрації;

- приймає документи від кандидатів на вакантні посади державних службовців категорій Б і В, перевіряє відповідність поданих кандидатами документів вимогам законодавства, інформує кандидатів про результати цих перевірок та подає їх до конкурсної комісії, приймає інші заходи;

- на вимогу безпосереднього державного службовця розробляти та встановлювати конкретні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державних службовців категорій Б і В;

- надсилати письмові повідомлення про результати конкурсу кандидатам на заміщення вакантних посад державних службовців категорій Б і В;

- за дорученням голови облдержадміністрації перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього розпорядку в облдержадміністрації;

- організовує внутрішні тренінги для державних службовців облдержадміністрації;

- планує професійну підготовку державних службовців облдержадміністрації;

- узагальнює потреби державних службовців облдержадміністрації, структурних підрозділів облдержадміністрації, райдержадміністрацій у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації, вносить відповідні пропозиції голові облдержадміністрації;

- разом з державними службовцями облдержадміністрації за результатами оцінки їх службової діяльності складає індивідуальні програми підвищення професійної компетентності;

- веде встановлену звітно-облікову документацію, складає загальнодержавну статистичну звітність з кадрових питань;

- аналізує кількісний та якісний склад державних службовців облдержадміністрації;

- надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів облдержадміністрації;
- розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими відзнаками, веде відповідний облік;
- обчислює стаж роботи та державну службу облдержадміністрації, керівників структурних управлінь облдержадміністрації, керівників структурних управлінь облдержадміністрації та працівників облдержадміністрації;
- ознайомлює державних службовців облдержадміністрації з правилами про внутрішні служби облдержадміністрації, посадовими інструкціями та іншими документами з їх підписами та датами ознайомлення;
- організовує складання присяги державного службовця особи, яка вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних звань державним службовцям облдержадміністрації, керівникам структурних підрозділів облдержадміністрації;
- видає службові посвідчення державним службовцям облдержадміністрації;
- забезпечує підготовку матеріалів про призначення на посади та звільнення з посад апаратів облдержадміністрації, керівництва облдержадміністрації, керівників структурних підрозділів облдержадміністрації та керівництва райдержадміністрацій для погодження з вищестоящими органами;
- здійснює контроль за визначенням надбавок за вислугу років керівництву облдержадміністрації, керівникам структурних підрозділів облдержадміністрації та працівникам облдержадміністрації;
- встановлює графік відпусток, готує проект розпорядження голови облдержадміністрації про надання відпусток керівництву облдержадміністрації, керівникам структурних управлінь облдержадміністрації та проект розпорядження голови кабінету облдержадміністрації;

- виконує роботи, пов'язані із заповненням, веденням бухгалтерського обліку та зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників в облдержадміністрації;

- оформляє листки тимчасової непрацездатності працівників облдержадміністрації;

- складає та видає довідки з місця роботи працівникам в облдержадміністрації;

- забезпечити видачу звільненому в установленому порядку копії акта про звільнення, правильно оформленої трудової книжки керівництву облдержадміністрації, працівникам облдержадміністрації» [103].

Організаційна структура управління персоналом Дніпропетровської обласної державної адміністрації складається з таких розділів:

- сектор стратегічного управління персоналом, який забезпечує розробку стратегії управління людськими ресурсами для досягнення цілей органу та планування розвитку людських ресурсів, аналізує інформацію про ринок праці; забезпечує управління інформацією про персонал; планує потреби в кадрах;

- сектор зайнятості, який відповідає за постійне планування кадрових потреб, набирає, тестує та організовує інші перевірки;

- сектору професійної орієнтації та адаптації кадрів, який опікується питаннями профорієнтації державних кадрів, їх адаптації, плануванням збереження кадрового потенціалу органів управління;

- сектор заохочень і винагород, який аналізує робочі процеси в організації, планує витрати на персонал, за необхідності розробляє трудові договори (контракти), вивчає процес мотивації до праці, встановлює систему заохочень і компенсацій;

- сектор оцінки людських ресурсів, який аналізує якість робочого процесу та рівень задоволення людських потреб через державні органи, вивчає морально-психологічний клімат у колективах, організовує оцінку людських ресурсів, оцінює зміст робочих процесів;

- сектор підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, який розробляє навчальні програми, організовує професійне навчання; розробляє кар'єрні плани;

- сектор зайнятості забезпечує реєстрацію та звільнення, укладання колективних договорів, укладання за необхідності трудових договорів, вивчення соціальної напруженості в колективах, розвиток відносин між керівництвом організації та органами самоврядування;

- сектор охорони праці організовує курси з охорони праці, вивчає умови праці та адаптує їх; організовує медичне обслуговування персоналу тощо [103].

Департамент кадрів Дніпропетровської обласної державної адміністрації та відповідальні особи відокремлених структурних підрозділів, відповідальних за Службу управління персоналом, постійно аналізують стан роботи з апаратом. Щоквартально, а в разі потреби – контроль штатного розпису, якості персоналу, підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників; працевлаштування на державній службі випускників профільних вищих навчальних закладів, виконується необхідна звітність [103].

Робота з кадрами в апараті та структурних управліннях облдержадміністрації спрямована на виконання указів Президента України, вимог законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення органів влади» та інших нормативно-правових актів, що регулюють державне управління, і має на меті постійного вдосконалення кадрової системи, формування управлінської культури державних службовців, зміцнення довіри та підзвітності громадськості та виконання посадових обов'язків, збільшення кадрового потенціалу, здатного забезпечити виконання завдань, які стоять перед облдержадміністрацією. Для забезпечення зазначених кадрових потреб у звітному році головою облдержадміністрації видано 191 розпорядження з кадрових питань, а також керівником апарату – 243 розпорядження з кадрових питань (у тому числі про переведення на державну службу, оголошення вакантних посад, зміну тривалості - надбавка за вислугу

років, про визначення розміру надбавки за високі досягнення в роботі, присвоєння звань, навчання, відпустки, відрядження).

Робота з кадрами в апараті та підрозділах облдержадміністрації є відкритою та орієнтованою на всебічне вивчення та врахування здібностей працівників, максимальне використання їх навичок, розвиток ініціативи, створення атмосфери зацікавленості у професійному зростанні. Прийом на державну службу в облдержадміністрацію та звільнення з державної служби здійснюється в порядку, встановленому законодавством про державну службу та законодавством України про працю.

«Штатна чисельність державних службовців в апараті обласній державній адміністрації складає 194 чоловік: 4 керівні посади державного органу (голова, заступники), до посад державної служби категорії «Б» належить 30 посад, категорії «В» – 63 посади, обслуговуючого персоналу – 1 посада, технічного персоналу – 6 посад. Фактична чисельність працюючих державних службовців – 84 особи» [103]. Гранична чисельність працівників апарату та структурних підрозділів обласної державної адміністрації складає 195 штатні одиниці.

В апараті обласній державній адміністрації налічується 15 вакантних посад, а саме: в апараті – 8, в структурних підрозділах облдержадміністрації – 7. Відповідно до чинного законодавства, призначення державних службовців заснований на конкурсному відборі. В кадровому та структурному підрозділах проведено 12 конкурсів на зайняття вакантних посад державних службовців категорій «Б» та «В». Інформація про проведення тендерів та результати конкурсу оприлюднюються на веб-сайті облдержадміністрації.

Відповідно до Порядку проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття відповідальних або спеціально відповідальних посад та посад з підвищеним корупційним ризиком, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171 (із змінами), спеціальна перевірка поширюється лише на посади державних службовців категорій «А» та «Б». Були проведені спеціальні перевірки щодо 4 державних службовців.

На кожного працівника облдержадміністрації складається особова справа. Ведення особових справ державних службовців в кабінетах, управліннях та структурних підрозділах здійснюється відповідно до наказу НАДС №64 «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців» [103].

Порядок ведення особових справ державних службовців використовується для впорядкування кадрового діловодства та вдосконалення процесу прийняття на роботу державних службовців. Особова справа відображає перехід на державну службу, містить біографічні та інші дані державних службовців. Створена особиста папка заноситься до книги обліку руху особових справ. Особова справа державного службовця із зазначенням часу проходження ним державної служби доповнюється відповідним матеріалом.

За звітний період в облдержадміністрації відповідно до вимог законодавства про державну службу та Кодексу законів про працю України звільнено 15 державних службовців.

У процесі кадрового забезпечення принципове значення мають питання забезпечення належного рівня кваліфікації та відповідальності кожного державного службовця. Щороку впроваджуються заходи щодо сприяння набору до вищих навчальних закладів [103].

Державні службовці також навчаються шляхом самоосвіти та у відповідних навчальних закладах. За звітний період у ДНЗ «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій» Дніпропетровської обласної державної адміністрації пройшли навчання 18 державних службовців. Серед них:

10 - за професійними програмами для осіб, які не проходили навчання протягом останніх трьох років і призначаються на державну службу вперше;

6 - за програмою тематичних короткотермінових семінарів і

2 - в рамках тематичного постійно діючого семінару.

Ще 7 осіб пройшли навчання у навчально-методичному центрі з питань цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Дніпропетровської області.

Для визначення якості виконання завдань, а також прийняття рішення про преміювання, планування кар'єри державних службовців, визначення потреби у професійній підготовці, результати їх службової діяльності щорічно оцінюються в порядку, встановленому Законом про державних службовців. Також відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу», проведеного за порядком оцінки службової діяльності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 640 державних службовців та структурних підрозділів облдержадміністрації виконали наступний етап з оцінки діяльності. Позитивну оцінку отримали всі держслужбовці облдержадміністрації. За результатами оцінювання розроблено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця на посаді державної служби категорії «Б» або «В» [103].

Працівники відділу кадрів та сектору з питань запобігання та виявлення корупції перевіряють стан кадрів у структурних підрозділах облдержадміністрації, де кадрова робота виконується окремо, з відповідними роз'ясненнями, та постійно контролюють зміни законодавства про громадянські права. послуги. В структурних підрозділах облдержадміністрації зі статусом юридичних осіб публічного права проведено 3 перевірки кадрового стану на предмет дотримання законодавства України про державну службу та запобігання корупції.

Вчасно оприлюднили доходи державних службовців за 2018 рік. Таким чином, усі державні службовці облдержадміністрації, які належать до категорії державних службовців «Б» та «В» оприлюднили звітність за минулий рік відповідно до законодавства на сайті. При призначенні осіб на посади державних службовців департамент зобов'язаний виносити попередження про обмеження щодо вступу та переведення на державну службу. Також належна увага приділяється здійсненню інших заходів щодо запобігання корупції при виконанні посадових обов'язків державних службовців [103].

В облдержадміністрації запроваджено інформаційну систему «Картка» ЄДКС «Кадри», яка наразі не підтримується через відсутність належного технічного забезпечення управління персоналом облдержадміністрації. Аналізуючи кадрове забезпечення Дніпропетровської облдержадміністрації, можна виділити ряд проблем в управлінні кадрами в державних установах, а саме: плинність кадрів, особливо молоді; відсутня мотивація для ефективної роботи та підвищення кваліфікації працівників; відсутність ефективних менеджерів із сучасними методами підбору та створення кадрів; корупція та конфлікт інтересів [103]. Деякі проблемні напрямки функціонування служб управління персоналом представлені на рис. 3.2.

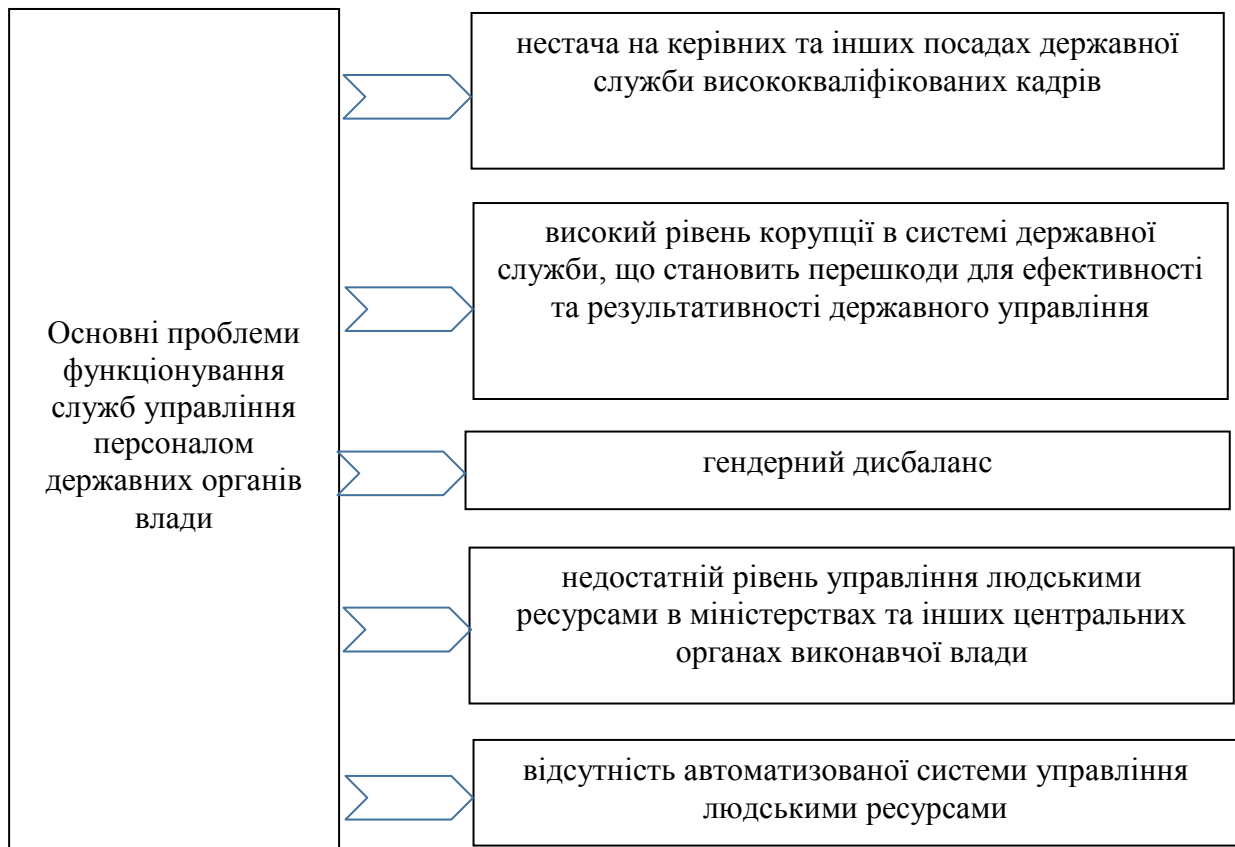


Рис. 3.2. Проблемні сфери функціонування служб управління персоналом державних органів влади [63]

Розглянемо детальніше в контексті кожної проблеми окремо. Основними причинами плинності кадрів є недостатнє матеріальне стимулювання чиновників, але є й інші причини, наприклад, напружений клімат у колективі чи авторитарний спосіб керівництва. Тому вважаємо, що відділ кадрів має



отримати повноваження вимагати письмових пояснень у керівників відділів та управлінь, де є велика плінність кадрів, та інформувати про проблему вище керівництво. До методів, які можуть позитивно вплинути на вирішення цієї проблеми, на нашу думку, належать: нагляд та психологічна підтримка працівника в період адаптації до нової роботи; навчання керівників підрозділів та впровадження корпоративної освіти.

У державних установах гостро стоїть проблема створення кадрового резерву. Кожен заклад повинен мати свій кадровий резерв. Експерти з персоналу повинні вивчати та аналізувати потреби підрозділів, які не мають експертів. Наступна фаза – кадровий орган, який визначає критерії зарахування кандидата до резерву, проводить оцінку знань, досліджує морально-психологічні та особистісні особливості кандидата, рівень лояльності до закладу. В екстремальних ситуаціях закрити «прогалини» можна лише за мінімальний час за рахунок кадрового резерву [6].

Важливу роль у процесі мотивації праці державних службовців відіграють умови праці. Вони повинні бути привабливими і максимально зручними. Але за відсутності належного фінансування з боку державних органів створення комфортних умов праці для персоналу не входить до планів уряду. Найважливішими чинниками, що формують такі умови, є: підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці; сприяння безперервному навчанню керівництва, самовдосконаленню, духовному та культурному розвитку працівників; залучення працівників до управління закладом; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; створення сприятливих умов для відпочинку та оздоровлення працівників; високий рівень організації робочого місця [55].

Основною причиною корупційних дій державних службовців є фінансові проблеми та недостатній контроль відомств, халатність. Цю проблему можна вирішити лише за умови усунення корупційних ризиків у діяльності державних службовців та максимального виключення можливості порушення Закону України «Про запобігання корупції» [67].

Вочевидь невинправданним також є те, що функціональна сторона відділу кадрів надає обмежені можливості державним службовцям відповідно до їхніх побажань, прагнень, можливостей просуватися по службі, мати можливість підвищити свою кваліфікацію та отримувати оплату за свою роботу. передбачає обов'язок забезпечення дотримання гарантій, пов'язаних із соціальним забезпеченням працівників, їх захистом на рівні задоволення їх потреб.

Вважається, що зміни на краще можливі за наступних умов:

- мінімізувати перешкоди для залучення висококваліфікованих фахівців до державних органів, зокрема щодо гідної оплати праці, соціального забезпечення та просування по службі. Тому що, обираючи роботу в державних установах, претенденти в першу чергу хочуть бути вигідними суспільству, при цьому є надія, що вони отримають стабільну зарплату.

- визначити ефективну систему відбору кадрів на державну службу та організацію роботи з кадрами за принципом меритократії. На жаль, стабільність, престиж статусу державного службовця, відчуття влади та поваги сьогодні не важливі при вступі на державну службу. Тому необхідно вдосконалити процедури оцінювання державних службовців. У всіх випадках обов'язковою умовою успішної оцінки співробітників має бути наявність сучасної освіти, систематичного навчання;

- прискорити модернізацію національної системи професійної підготовки державних службовців (запровадження інституційних засад професіоналізації державної служби; оновлення змісту та національних стандартів професійної підготовки з акцентом на розвиток державного управління та державної служби, держави та суспільства); державних службовців у сфері освіти «Державне управління», а також збільшення її обсягу. Необхідно докласти зусиль для забезпечення підготовки та перепідготовки державних службовців на основі попередньої перевірки їх потреб у певних знаннях, навичках чи компетенціях. Це дозволить державному службовцю, особливо на регіональному рівні, швидше зосередитися на змінах у своїй професійній діяльності.

- забезпечити реальний вплив професійної підготовки на кар'єрне просування державних службовців. Важливо на законодавчому рівні визначити, що результати навчання та перепідготовки є умовою просування по службі, розміщення, звання, підвищення окладу та пільг за чинним законодавством, як це практикується у Канаді, Франції, Німеччині, та ін. Відкритість, широкі можливості для представників будь-якої соціальної групи претендувати на керівні посади, заходи щодо постійного навчання та підбору кадрів на основі цінностей державної служби сьогодні характеризуються як умови самореалізації в державному управлінні;

- запровадження якісних змін у зміст, форми та методи практичної діяльності відділу кадрів, що має наближатися до професійної підготовки державних службовців як до постійного процесу [55].

З цих точок зору відділи кадрів є багатопрофільними, вирішують набагато більше питань, ніж колишні відділи кадрів, і перетворюються з допоміжного, обслуговуючого рівня на один із провідних напрямків діяльності державних органів України. Результати характеристики організаційно-правової форми управління персоналом державних органів дозволяють встановити, що за останні роки зроблено досить багато кроків щодо реорганізації кадрового потенціалу в державних органах шляхом розробки та законодавчого врегулювання законодавства, основою визначення правового статусу, організаційно-функціональних характеристик цих підрозділів. На рівні законодавства пріоритетним є створення системи управління персоналом на державній службі. Проте існує чітка потреба в наближенні структури людських ресурсів до сучасних видів організації служби управління персоналом [6].

### **3.2. Перспективи удосконалення управління персоналом в органах державної влади у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління**

Реалізація Угоди про асоціацію з реформування державної служби ЄС-Україна відповідно до європейських стандартів вимагає впровадження нових підходів до побудови інноваційної системи управління людськими ресурсами, включаючи впровадження інструментів управління цілями, управління кризою, управління змінами, захист персональних даних на державній службі та кібербезпека тощо. Тому в діяльність кадрових служб державних органів доцільно запровадити серію кадрових стандартів другої групи.

Зокрема, управління талантами є відносно новим напрямком в управлінні людськими ресурсами, що визначається як складова управління людськими ресурсами, спрямована на виявлення та розвиток талановитих кадрів для підвищення ефективності, результативності та якості організації [44].

Лідерство важливе в управлінні персоналом. Лідерство – це сучасна концепція управління, в тому числі управління змінами, для якого важливий не рівень посади, а рівень впливу людини. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами, заснована на ідеалах творчості, ініціативності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо [12].

Метод використання гнучкого графіка роботи також часто використовується в управлінні персоналом. Фіксована кількість робочих годин підтримує застаріле мислення, а для ефективності роботи доцільно вимагати від працівника лише результату, а не часу, проведеного на робочому місці. Тому запровадження тайм-менеджменту має відігравати важливу роль в управлінні державними службовцями, оскільки сприяє налагодженню ефективного використання часу державними службовцями [29].

Основними принципами тайм-менеджменту є: системність, вимірюваність, матеріалістичність, гнучкість, пріоритетність, своєчасність, цілеспрямованість, інвестиції, керованість, альтернативність [41].

Тайм-менеджмент - це процес організації часу таким чином, що підвищує ефективність його використання. Основні принципи процесу управління часом полягають у тому, що він має зосередитися на правильному розподілі та вкладенні часу, а не на прискоренні самого процесу. При цьому, як і будь-який менеджмент, тайм-менеджмент включає реалізацію чотирьох основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Існує думка, що план тайм-менеджменту складається похвилинно на кожен день або навіть на тиждень, місяць і далі, що це суворя домовленість. Однак великий потік інформації, нові інструкції керівництва, вимоги та вимоги замовника, необхідність підготувати звіт або виконати термінове доручення від менеджера - все це створює очевидний ефект нестабільності. Золоте правило планування показує, що ви не повинні планувати більше 60% свого робочого часу. Решта 40% – це час, який дозволить вам вирішити поточні проблеми або потурбувати вас через непередбачувані обставини [111]. Виходячи з розуміння функції тайм-менеджменту, ця діяльність полягає у встановленні графіків роботи, визначення корпоративних норм робочого часу, передачі повноважень та комунікації між співробітниками.

Мотивація в тайм-менеджменті виявляється у сприянні раціональній організації самодіяльності, підвищенні ефективності та економії робочого часу працівників в організації (установі). Функція контролю за тайм-менеджментом полягає в контролі та обліку робочого часу, оцінці ефективності досягнення цілей і завдань та загальному аналізі ефективності його операцій.

Використання методів тайм-менеджменту в діяльності державних службовців передбачає, зокрема, вміння:

- планувати свою діяльність (формулювання завдань, визначення пріоритетів, вибір оптимальних рішень і найбільш ефективних засобів досягнення цілей);
- ставити професійні та особистісні цілі;
- здійснювати конкретні кроки та дії відповідно до наміченого плану та порядку досягнення мети;

- розвивати навички самоконтролю, вміння самооцінювати свої дії, стежити за витраченим часом, вміння ефективно використовувати всі наявні ресурси тощо [114].

Впровадження методів тайм-менеджменту дозволяє державним службовцям: зменшити кількість проблем, систематизувати процес планування; підвищити швидкість вирішення проблем і попередити їх повторення; ефективніше використовувати робочий час; скоротити час на пошук документів; підвищення ефективності управлінських рішень; своєчасно розставляти пріоритети [29].

Тайм-менеджмент у діяльності державних службовців включає ряд обов'язкових етапів, серед яких:

- аналіз щоденного споживання часу;
- класифікація факторів, що викликають непродуктивну втрату часу,
- визначення цілей та завдань тайм-менеджменту;
- створення системи контролю за використанням часу та зниженням його непродуктивних втрат;
- розробка способів і методів економії часу;
- регулярне узагальнення та оцінка ефективності технології тайм-менеджменту, що використовується в професійному процесі;
- створення власної трудової поведінки за принципами економії та раціональності.

З метою підвищення ефективності робочого часу шляхом впровадження технології тайм-менеджменту в діяльність державних службовців необхідно:

- планувати завдання за терміновістю та складністю;
- чітко планувати цілі та завдання на місяць, робочий день;
- не вирішувати особисті питання в робочий час;
- зосередьтеся на поточній справі, не поспішайте і не засмучуйтеся, переходьте з однієї справи на іншу;
- аналізувати щоденне споживання часу;
- розділіть складні та великі завдання на менші;

- виявити та усунути фактори, що викликають непродуктивну втрату часу;
- формувати власну трудову поведінку за принципами економії та раціональності;
- контролювати використання часу та зменшувати його непродуктивні втрати;
- регулярно узагальнювати та оцінювати ефективність технології тайм-менеджменту, що використовується в процесі професійної діяльності.

Впровадження технології тайм-менеджменту в практику українських державних службовців дозволить:

- істотно заощадити час і збільшити використання робочого часу, визначити періоди продуктивної роботи, зменшити навантаження, позбутися від перевантажень;
- досягати важливих результатів за рахунок економії часу, виявляти фактори непродуктивних втрат часу, визначати шляхи покращення використання свого робочого часу, розробляти плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу;
- підвищити продуктивність і ефективність повсякденної діяльності за рахунок скорочення часу.
- зменшити кількість та обсяг виконуваних завдань за рахунок ефективного планування робочого часу;
- зменшити кількість прострочених завдань;
- чітко розставлені пріоритети;
- знизити ризики виникнення стресу у професійній діяльності та міжособистісних конфліктів при вирішенні робочих питань;
- забезпечують емоційну стійкість, стресостійкість, самоорганізацію державних службовців, позитивно впливають на психічний стан державних службовців, більше задоволення від роботи, підвищують впевненість у собі як фахівця, який вчасно та якісно виконує завдання [111].

На думку С. Силенка та А. Ткаченка проривне вдосконалення системи управління трудовим потенціалом, як правило, впливає не лише на аспекти вдосконалення діяльності працівників, а й на систему управління в цілому. Радикальні інновації повинні впроваджуватися на основі процесного підходу з використанням таких методів, як порівняльний аналіз, реінжиніринг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо [113].

Іншим не менш важливим напрямком удосконалення управління людськими ресурсами в державному управлінні є розвиток інституційного забезпечення управління людськими ресурсами державних органів власного розвитку та досягнення їх у часі. Умови, що структурують роботу відділу кадрів, пов'язані з його якісною організованістю, професіоналізмом обслуговуючого персоналу, достатністю технічного забезпечення та ресурсів для реалізації державної політики з управління персоналом в державних органах. Організаційна структура відділу кадрів являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб. У сучасній практиці управління персоналом [19] існує декілька можливостей функціональної організаційної структури управління персоналом.

Перший варіант - зосередити всі центральні координаційні служби в одній функціональній підсистемі, щоб відділ управління кадрами підпорядковувався голові адміністрації.

Інший варіант використовується невеликими організаціями на початку свого розвитку і полягає в тому, що відділ кадрів безпосередньо підпорядковується керівнику організації, за винятком більшої частини його підпорядкування, і що всі сфери кадрової політики знаходяться під контролем керівника організації.

Третій варіант також безпосередньо підпорядковується керівнику організації, але найбільш прийнятний на етапі розвитку організації, коли керівник намагається підняти статус служби, хоча ієрархічний рівень його заступників не готовий до прийняття.



У випадку четвертого, найбільш поширеного в сучасній практиці, відділ управління людськими ресурсами організаційно залучається до управління організацією і набуває рівноцінного статусу порівняно з іншими підсистемами управління [56].

На сьогоднішній день служби управління персоналом в державних органах не беруть безпосередньої участі в управлінні основною діяльністю державних службовців, але допомагають керівникам усіх рівнів у вирішенні питань, пов'язаних з працевлаштуванням, переміщенням, звільненням, навчанням, соціальним забезпеченням та багатьма іншими питаннями. Тому оптимальним є поєднання повноважень лінійних керівників – керівників підрозділів державних органів та спеціалістів з кадрів – на основі їх спільної відповідальності, але з безпосереднім підпорядкуванням керівнику державної служби в державних органах. Такий підхід до структури управління кадрів державних органів підкреслює варіативність його організації відповідно до розмірів державного органу, чисельності працівників, рівня функціональних, кадрових та методичних навичок у сфері управління людськими ресурсами [51].

Враховуючи відсутність моделі служби управління персоналом державних органів України та виходячи з функціонального навантаження даного структурного підрозділу державного органу, запропоновано її типову структуру, яка наведена на рис. 3.3.

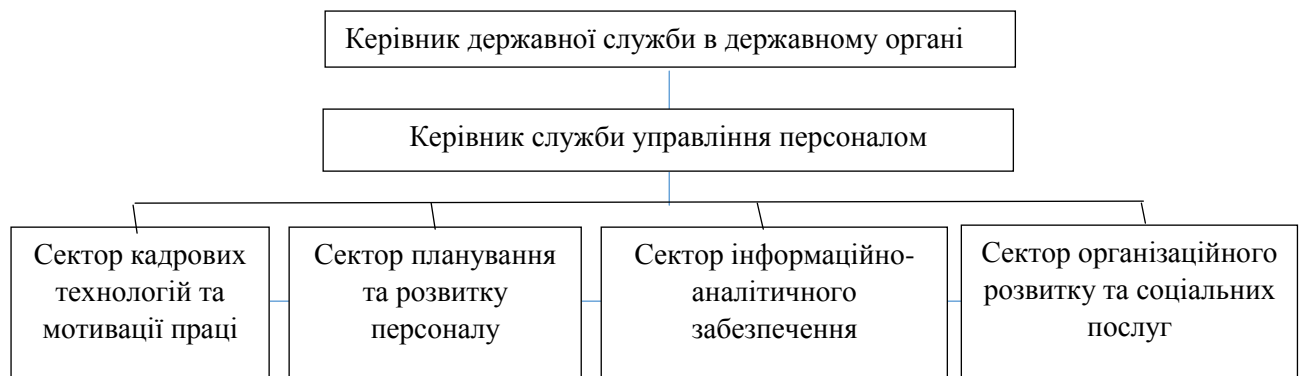


Рис. 3.3. Типова структура служби управління персоналом державних органів влади [51]

Побудова типової структури кадрової служби державного органу передбачала такі принципи:

- розумна централізація з безпосереднім підпорядкуванням керівнику державної служби в державному органі передбачає передачу функцій оперативного управління персоналом на рівень керівників структурних підрозділів (відділів, відділів тощо);

- гнучкість, що свідчить про здатність до швидкої реструктуризації відповідно до змін у системі кадрів та державної служби;

- спеціалізація, яка передбачає покладання окремого відділу або спеціаліста служби управління персоналом окремих функцій з кадрових питань;

- дотримання раціональної чисельності працівників у державному органі, що обслуговується службою управління персоналом, а також відносин «керівник – підлеглий»;

- діалектична єдність прав та обов'язків щодо кадрових питань функціональних підрозділів та кадрових служб;

- ефективність, досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та обслуговування служб управління персоналом в державному органі [10].

Нижче наведено розбивку функцій, передбачених Типовими правилами про кадрову службу органу державної влади за галузями. Така концентрація функцій в одному структурному підрозділі уможлиблює впровадження ефективних інструментів управління людськими ресурсами на державній службі.

Відділ планування та розвитку людських ресурсів:

- вивчає потребу в кадрах на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;

- розробляє конкретні вимоги до осіб, які претендують на зміну державного управління категорій «Б» і «В»;

- забезпечує планування кар'єри, систематичну заміну державних службовців кваліфікованими спеціалістами відповідно до вимог професійної

компетентності та сприяє професійному росту з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- організовує внутрішнє навчання державних службовців державного органу;

- організовує стажування державних службовців та молоді;

- узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;

- здійснює планування професійної підготовки державних службовців державного органу;

- разом з державним службовцем за результатами оцінки його службової діяльності складати індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності [16].

Сектор планування та розвитку персоналу:

- у випадках, визначених законодавством, приймає документи кандидатів на посаду категорії «А», перевіряє їх відповідність вимогам законодавства, подає їх до комісії з питань вищої державної служби та інформує кандидатів про результати іспиту;

- приймає документи кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців категорії «Б» і «В», перевіряє подані кандидатами документи відповідно до вимог законодавства, інформує кандидатів про результати цих перевірок та подає їх до конкурсної комісії, передає інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

- разом з іншими структурними підрозділами державного органу: організовує роботу з підготовки положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу; спільно з бухгалтерською службою організовує роботу з мотивації персоналу державного органу;

- надсилати письмові повідомлення про результати конкурсу кандидатам на заміщення вакантних посад державних службовців категорій «Б» і «В»;

- обчислює стаж роботи та державну службу;

- розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими відзнаками;
- веде відповідний облік; організовує складання присяги державного службовця особи, яка вперше вступає на державну службу;
- оформляє документи про присвоєння державним службовцям відповідних рангів;
- ознайомлює державних службовців з правилами про внутрішні акти державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами з їх підписами та датами ознайомлення;
- скласти та видати державному службовцю службове посвідчення;
- забезпечує підготовку матеріалів про призначення на посади та звільнення з посад апаратів державних органів;
- складає графік відпусток апарату державного органу, готує проекти актів про надання відпусток штату, контролює їх подання та веде бухгалтерський облік;
- здійснює контроль за визначенням надбавок за вислугу років;
- виконує роботи, пов'язані із заповненням, веденням бухгалтерського обліку та зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників у державних органах; оформляє та видає довідки з робочого місця працівника;
- готує в межах компетенції розпорядчі документи про відрядження апарату державного органу;
- оформляє листки тимчасової непрацездатності;
- у межах компетенції готує документи для визначення пенсій працівникам державного органу;
- забезпечити видачу звільненому в установленому порядку копії акта про звільнення, належним чином оформленої трудової книжки;
- у межах компетенції виконує разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладення, продовження, розірвання контрактів з керівниками державних компаній, установ та організацій, що належать до

сфери управління державного управління, та бере участь у заходах з перевірки дотримання договірних зобов'язань, у порядку, що визначений законом;

- здійснює організаційні заходи щодо своєчасного інформування державних службовців про майно, доходи, витрати та зобов'язання фінансового характеру за попередній рік перед відділом кадрів, якщо ці функції не покладені на інші служби;

- забезпечує організацію спеціальної перевірки осіб, які претендують на посади в державному органі, якщо ці функції не покладені на інші підрозділи;

- забезпечує організацію перевірки інформації про виконання заборони, зазначеної у статтях 3 та 4. 1 Закону України «Про очищення влади» оформляє довідку про його результати, якщо ці функції не покладені на інший підрозділ [10].

Сектор організаційного розвитку та соціальних послуг:

- організовує роботу з розробки структури державного органу;

- готує та бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів у сфері управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

- вносить пропозиції керівнику державної служби щодо вдосконалення управління персоналом та управління персоналом;

- здійснює контроль за підготовкою посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджуються керівником державної служби, та перевіряє їх на відповідність вимогам, встановленим законодавством;

- за дорученням керівника державної служби перевіряє дотримання в державному органі вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішньої служби;

- працює над створенням сприятливого організаційно-психологічного клімату, створенням корпоративної культури в колективі, вирішенням конфліктів;

- надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;

- розглядає скарги громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та скарги народних депутатів, запити на інформацію з питань управління персоналом;

- здійснює контроль за дотриманням законодавства про державну службу, роботу та стан управління персоналом в територіальних органах, а також за дотриманням законодавства про працю на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління;

- виконує іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу [51].

Сектор інформаційно-аналітичного забезпечення: здійснює аналітичну та консультативну підтримку керівника державної служби управління персоналом; веде встановлену звітно-облікову документацію, складає загальнодержавну статистичну звітність з кадрових питань; аналізувати кількість та якість державних службовців; здійснює облік та військовозобов'язаних та бронювання військовозобов'язаних у державному органі, забезпечує контроль за станом військового обліку якщо ці функції не покладені на інший підрозділ [51].

Основними завданнями розвитку служб управління персоналом є:

- впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних працівників (угоди з навчальними закладами; підготовка робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та передової технології);

- комплексне вирішення проблем якісного проектування та ефективного використання людських ресурсів – від професійної підготовки та профорієнтації молоді до догляду за ветеранами;

- розробка та впровадження нової кадрової політики в державному органі на основі системної роботи з керівниками, резерву на призначення, планування ділової кар'єри, підготовки кандидатів на призначення за індивідуальними планами, ротації та переміщення керівників і спеціалістів, навчання спец. заклади та стажування відповідних робочих місць у кращих організаціях країни та за кордоном;

- розширення соціальних гарантій;
- здійснення заходів щодо стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі покращення матеріального, соціально-культурного та морально-психологічного стимулювання;
- запровадження науково обґрунтованих форм оцінки, добору та розподілу кадрів із застосуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів дослідження громадської думки [22].

Також слід зазначити, що функціональна структура відділу кадрів має рекомендаційний характер, оскільки може змінюватися як структурний підрозділ у міністерстві, інші центральні та місцеві, залежно від відповідного штатного розпису, обсягу, характеру та складності функціонального навантаження.

На нашу думку, також корисно встановити критерії оцінки ефективності служби управління персоналом. Реалізувати ефективність роботи відділу кадрів пропонуємо на основі показників, що свідчать про якість процесів управління персоналом в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Система показників, що характеризують якість управління персоналом службою управління персоналом [46]**

Критерій	Показники оцінки
Якість планування, організації набору та відбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Рівень укомплектованості персоналу</li> <li>- Коефіцієнт якості відбору персоналу</li> <li>- Кількість кандидатів на одну вакансію</li> <li>- Середній термін підбору персоналу</li> <li>- Наявність понаднормових годин на одного працівника</li> <li>- Частка відбору з кадрового резерву»</li> </ul>
Якість профорієнтації та адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік</li> <li>- Коефіцієнт абсентеїзму (відношення числа днів невиходу на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року)</li> <li>- Коефіцієнт внутрішньої мобільності</li> <li>- Стабільність персоналу</li> <li>- Рівень плинності керівників</li> <li>- Рівень плинності спеціалістів</li> <li>- Середній стаж роботи усіх працівників</li> <li>- Рівень трудової та технологічної дисципліни»</li> </ul>

Якість оцінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Середній стаж роботи персоналу</li> <li>- Відсоток працівників із вищою освітою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» («Державне управління»)</li> <li>- Відсоток осіб, що мають дві і більше вищі освіти</li> <li>- Середній вік персоналу</li> <li>- Відсоток працівників, яких було атестовано</li> <li>- Відсоток осіб, що мають науковий ступінь»</li> </ul>
Якість професійного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію</li> <li>- Рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад</li> <li>- Відсоток працівників, які здобувають вищу освіту</li> <li>- Кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника</li> <li>- Відсоток осіб, яким присвоєно вищий ранг</li> <li>- Частка посадових осіб, направлених на навчання в магістратуру державного управління»</li> </ul>
<b>Критерій</b>	<b>Показники оцінки</b>
Якість матеріального стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Середній рівень заробітної плати за категоріями персоналу</li> <li>- Середня винагорода на одного працівника</li> <li>- Середній розмір компенсацій та соціальних пільг на одного працівника</li> <li>- Рівень диференціації заробітної плати</li> <li>- Відхилення фактичного фонду оплати праці від планового</li> <li>- Відсоток преміального фонду від загального фонду оплати праці</li> <li>- Частка посадових осіб, незадоволених системою мотивації і заохочення</li> <li>- Частка посадових осіб, незадоволених умовами праці»</li> </ul>

Тому вважаємо за доцільне оцінити діяльність з управління персоналом Дніпропетровської обласної державної адміністрації на основі розрахунку та аналізу (порівняно з попередніми роками), наведених у таблиці. 3.1 показники, а також оприлюднити результати оцінки у вигляді звіту на веб-сайті. Отримані результати стануть основою для прийняття управлінських рішень щодо покращення роботи з кадрами, формування відповідної кадрової політики та отримання рішень щодо функціонування Управління кадрами облдержадміністрації.

### **Висновки до третього розділу**

Враховано основні елементи системи управління персоналом у державних службовців, зазначено, що управління персоналом державних



службовців – це управлінський вплив державних органів, їх керівників, кадровиків з добору, добору персоналу, їх оцінка, підвищення кваліфікації, мотивація та стимулювання виконання поставлених перед органом завдань, а система управління персоналом - це сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких здійснюються функції управління персоналом. Основною метою системи управління персоналом в державному управлінні є забезпечення державних органів професійними, кваліфікованими кадрами, здатними надавати якісні державні послуги.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проблем та перспектив управління персоналом в державному управлінні можна зробити наступне.

1. Розкрито сутність державної служби як громадської, професійної, політично неупередженої діяльності з практичної реалізації завдань і функцій держави. Систему державної служби складають інституційні (правові, організаційні) та процесуальні структури, а також державні службовці - особи, які пройшли спеціальну підготовку та професійно працевлаштовані в системі державних органів.

Слід зазначити, що кадрова політика у сфері державної служби визначає мету, завдання, ключові напрями та принципи діяльності державних органів, основні критерії їх оцінки, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання людські ресурси. Кадрова політика спрямована на досягнення цілей і завдань управління персоналом. Зазначається, що процес управління персоналом має стати стратегічним інструментом реформування системи державної служби України.

2. Досліджено зарубіжний досвід управління людськими ресурсами державних служб, на основі якого встановлено, що у світі не існує єдиної універсальної системи організації установ, що відповідають за державне управління. Проте досвід зарубіжних органів свідчить, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління людськими ресурсами поставлено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а управління людськими ресурсами стало основою управління людськими ресурсами. Проте слід зазначити, що до зарубіжного досвіду слід ставитися обережно, враховуючи національні традиції.

3. Досліджено організаційно-правове забезпечення управління персоналом державних службовців, встановлено, що правове регулювання державної служби та професійної діяльності державних службовців (також з точки зору управління персоналом) здійснюється на основі системи

законодавчих і виконавчих актів. Особливу роль у правовому регулюванні адміністративної державної служби відіграє Закон про державну службу.

Організаційний аспект управління персоналом державної служби включає такі структури та органи як Кабінет Міністрів України; Національне агентство з питань державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби та служби управління персоналом.

Особливу увагу приділено організаційно-правовій характеристиці служби управління персоналом, встановлено наявність законодавчо закріпленого структурного підрозділу (або призначеного спеціаліста з кадрів державної служби) в усіх державних органах України та комплексу цілей, завдань, а основна діяльність - правова основа.

Встановлено, що сучасна державна служба, згідно з основним законом, спрямована на забезпечення відкритості для конкурентоспроможності, престижу та ефективної діяльності державних службовців. Розвиток системи державної служби пов'язаний із запровадженням нових принципів кадрової політики, які передбачають, зокрема, створення об'єктивних та прозорих механізмів відбору кандидатів. Кадрові служби мають бути не лише технічним застосуванням управлінських структур, які займаються насамперед організаційною та проектною роботою, а й мають активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики. Слід підкреслити, що ефективність роботи відділу кадрів у вирішенні всього комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, добором, підбором, навчанням, оцінкою та просуванням по службі працівників, значною мірою визначає діяльність державного органу в цілому.

4. Враховано основні елементи системи управління персоналом у державних службовців, зазначено, що управління персоналом державних службовців – це управлінський вплив державних органів, їх керівників, кадровиків з добору, добору персоналу, їх оцінка, підвищення кваліфікації, мотивація та стимулювання виконання поставлених перед органом завдань, а

система управління персоналом - це сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких здійснюються функції управління персоналом. Основною метою системи управління персоналом в державному управлінні є забезпечення державних органів професійними, кваліфікованими кадрами, здатними надавати якісні державні послуги.

Управління персоналом є засобом удосконалення організації та функціонування державних органів. Результатом ефективного управління персоналом має бути висока організованість, чітке визначення функцій, встановлення ієрархії посад, подолання паралелізму в роботі, зміцнення виконавської дисципліни, регулювання службових відносин. Виходячи з цього, в центрі уваги управління персоналом та кадровими процесами загалом мають бути: вироблення обґрунтованих кількісних та якісних параметрів кадрів у державному управлінні; раціональний розподіл персоналу; підвищення професіоналізму працівників; забезпечення їх професійного (кваліфікаційного та трудового) розвитку; максимально ефективно використовувати свої здібності; планування та виконання кар'єри, створення кадрового резерву в державних органах для прийняття на роботу державних службовців; сприяння якості та результату роботи; соціально-економічний та правовий захист.

5. У справі Дніпропетровської обласної державної адміністрації проведено опитування з питань управління кадрами державних службовців. Враховано організаційно-правове забезпечення системи управління персоналом державного органу. Дано характеристику процесів управління персоналом та людськими ресурсами в державному управлінні. Визначено ключові проблеми управління персоналом на державній службі, серед них: відсутність висококваліфікованих кадрів на керівних та інших посадах державної служби; гендерний дисбаланс; відсутність автоматизованої системи управління персоналом.

Визначено можливості вдосконалення управління людськими ресурсами в державних органах в контексті сучасних тенденцій державного управління. Особлива увага приділяється організаційному аспекту вдосконалення служби

управління персоналом, розробці показників її ефективності та якості процесів управління людськими ресурсами. Слід підкреслити, що для підвищення ефективності кадрової служби необхідно: впроваджувати ефективні технології та сучасні методи кадрової роботи для підвищення кваліфікації та мотивації працівників; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності компетентного органу державного управління.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андреев В. М. Теоретико-методологічні засади селекції кадрів публічної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. 25.00.03/ Андреев В. М. – Київ, 2018. – 23 с.
2. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро, ДРІЛУ НАДУ. – 2017. – 332 с.
3. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. / І. В. Арістов // Юридична наука і практика. – 2018. – № 1. – С. 38-44.
4. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – Дніпро :ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
5. Беззубко Л. Упровадження системи електронного управління персоналом державної служби / Л. Беззубко, А. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/%20seminar%202018/pdf/11.pdf](http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/%20seminar%202018/pdf/11.pdf).
6. Бурлака В. Проблеми державної служби України / В. Бурлака // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – № 2. – 2018. – С. 6 – 7.
7. Буряченко О. Є. Часова організація діяльності державних службовців / О. Є. Буряченко, С. А. Яроміч // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 1(06). – С. 44 – 48.
8. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – Київ : НАДУ, 2015. – 204 с.
9. Василевська Т. Е. Інституціональна підтримка етики державного службовця // Університетська кафедра. – 2018. – №4. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 87 – 96.
10. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. – Київ :

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.

11. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.

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

13. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісник держ. служби України. – 2019. – № 8. – С. 39 – 44.

14. Волик В. С. Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. 25.00.03 / В. С. Волик – Дніпро, 2015. – 23 с.

15. Воронько О. П. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління», «Державна служба». Київ : УАДУ, 2010. – 153 с.

16. Газарян С. В. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії / С. В. Газарян, О. А. Носик // Державне будівництво: електрон. наук. фах. зб. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. – № 2. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-2/index.html/>.

17. Гаман М. Особливості державного управління у сфері інноваційної діяльності / М. Гаман // Вісн. НАДУ. – 2019. – №2. – С 158 – 166

18. Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади / М. Гниденко. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihsluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>

19. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика / Н. Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
20. Гончарук Н.Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. № 1–2. – С. 42 – 51.
21. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2019. – №6 (44). – С. 194 – 198.
22. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні / Х. М. Дейнега // Економіка та держава. – 2018. – № 1. – С. 151 – 153.
23. Дементов В.О. Розвиток державної служби в умовах реформування державного управління в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / В. О. Дементов – Дніпро, 2014. – 23 с.
24. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – Київ : НАДУ, 2012. – 72 с.
25. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. – Київ : НАДУ, 2008. – 418 с.
26. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
27. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>
28. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. –



Т.5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін.; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 408 с.

29. Євдокимов В. О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. / В. О. Євдокимов, Ю. В. Конотопцева, // Теорія та практика державного управління. – 2016. – № 2(53) – С. 171 – 177.

30. Жук Н. Б. Державна кадрова політика / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. – Режим доступу: <http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>

31. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» №117–ІХ від 19 вересня 2019 р. – Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>

32. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І. В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2018. – № 16 (205). – С. 116 – 120.

33. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А. М. Зленко // Економічний вісн. ун-ту. – 2018. – Вип. 20 (1). – С. 99 – 102.

34. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування./ В. О. Зозуля // Державно-управлінські студії. – 2017. – № 2. – С. 1 – 3.

35. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. – 330 с.

36. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т. Є. Кагановська // Форум права. – 2018. – № 1. – С. 215 – 220.

37. Карпеко Н. Механізми підготовки конкурентоздатних фахівців / Н. М. Карпеко / Інформаційний простір. Українські реалії: досвід трансформацій: Матеріали V міжнар. наук.-практич. конфер.(м. Хелм, Польща

28 листопада 2015 р.): україномовний варіант / Вид-во ВШІМВСК, 2016. – С.86 – 90.

38. Кириченко Н. О. Лідерство в контексті професіоналізації державної служби. / Н. О. Кириченко // Менеджер. – 2018. – № 1. – С. 94 – 104.

39. Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу // Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 415 с.

40. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

41. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. / Л. І. Котляр // Механізми державного управління. – 2020. – № 1 Том 31 (70). – С. 31 – 36 .

42. Крушельницька Т. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект / Т. Крушельницька, С. Пригородова // Вісник НАДУ. – 2010. – №4. – С. 49 – 57.

43. Кукуля А. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби. / А. Кукуля // Вісник державної служби України. – 2019. – № 3. – С. 11 – 17.

44. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління / В. А. Ландсман // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2013. – № 1(41). – С. 117– 121.

45. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу / Н. І. Ларіонова, Ю. І. Гордєєва // Інноваційні технології управління і права. – 2018. – № 1 – 2 (2). – С. 21 – 26.

46. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. – 2019. – №7 (170). – С.135– 138.

47. Мар'їна Н. А. Державне управління кадрової політики державних службовців / Н. А. Мар'їна // Молодий вчений. – 2019. – №10. – С. 916 – 918.
48. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2013. – 120 с.
49. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>
50. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>
51. Носик О. А Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Носик О. А. – Харків, 2018. – 264с.
52. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів / О. А. Носик // Аспекти публічного управління. – Дніпро: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2017. – №46 (8). – С. 47 – 55.
53. Носик О. А. Умови трансформації кадрових підрозділів органів державної влади України / О. А. Носик // Jurnalul juridic national: teorie și practică = Національний юридичний журнал: теория и практика: науч.-практ. прав. изд. Республики Молдова. – 2016. – Вип. 5.(21). – С. 130 – 134.
54. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2017. 326 с.
55. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні проблеми формування системи посад державної служби та шляхи їх вирішення / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Публічне урядування. – 2015.– №.1 (1). – С.163 – 170.
56. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико–методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби

України / О. І. Пархоменко-Куцевіл. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.

57. Пахомова Т. І. Щодо моделей реформування системи державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ: спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при Президентіві України / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 3 (63). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – С. 137 – 141.

58. Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців / Л. Пильгун // Вища освіта України. – 2019. – №1. – С. 48 – 53.

59. 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 квітня 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-p#Text>

60. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016 – 2020 роки, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/paran268#n268>.

61. Плещан Х. В. Успішність професійної діяльності державних службовців України: управлінський аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Плещан Х. В. – Київ, 2014. – 20 с.

62. Побережна В. А. Формування та реалізація державної кадрової політики у сфері державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Побережна В. А. – Київ, 2014. – 23 с.

63. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1(48). – С. 185-191.

64. Положення про відділ управління персоналом апарату обласної

державної адміністрації: розпорядження голови обл. держ. адміністрації від 22 лип. 2016 р. №306. – Режим доступу: <http://kharkivoda.gov.ua/ru/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/aparat/384/448>.

65. Про вдосконалення підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 16 квіт. 1998 р. Дата оновлення 26.05.2005 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/499-98-%D0%BF>.

66. Про державну службу: закон України від 10 груд. 2015 р. № 889–VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

67. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700–VII // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

68. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Нацдержслужби України від 5 серп. 2016 р. №158. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

69. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій України: постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. №1341. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>.

70. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: від 25 берез. 2016 р. Дата оновлення 25.05.2018 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF>.

71. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. Дата оновлення: 01.01.2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.

72. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7

лип. 2010 р. № 564. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>

73. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держаних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

74. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад: наказ Нацдержслужби України від 6 квіт. 2016 р. №72. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>.

75. Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2016-п#Text>

76. Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної або додаткової відпустки: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2016-п#Text>

77. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток : постанова Кабінету Міністрів України від 6 квіт. 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-п#Text>

78. Про затвердження Порядку обрання представників громадських об'єднань та закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку у сфері публічного управління та адміністрування, до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 2019 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906-2019-%D0%BF>.

79. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-п#Text>

80. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 2 берез. 2016 р. Дата оновлення 30.11.2019 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

81. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>

82. Про затвердження Порядку проведення службового розслідування Національним агентством України з питань державної служби або його територіальними органами стосовно керівника державної служби в державному органі чи державного службовця вищого органу: постанова Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393-2016-%D0%BF>.

83. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 3 берез. 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

84. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби України від 3 берез. 2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

85. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 черв. 2016 р. Дата оновлення: 05.11.2019 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>

86. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з

питань державної служби України від 3 берез. 2016 р. № 47. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

87. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>

88. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>

89. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

90. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

91. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки. указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

92. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12 січ. 2015 р. №5/2015. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

93. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. №844. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-р#Text>.

94. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1



груд. 2017 р. № 974 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p#Text>.

95. Про схвалення Стратегії підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування і Плану заходів щодо її реалізації: проект постанови Кабінету Міністрів України. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT2105.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT2105.html).

96. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект: дис. канд. юр. наук: 12.00.07 / О. С. Продаєвич – Одеса, 2012. – 238 с.

97. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби / Л. В. Прудиус // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2018. – № 3. – С. 162 – 167.

98. Прудиус Л. В. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС / Л. В. Прудиус // Аспекти публічного управління. – 2018. – №6 – 7. – С. 66 – 76.

99. Прудиус Л. В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні / Л. В. Прудиус // Університетські наукові записки: зб. наук. пр. – Хмельницький. – Університет управління та права. – 2018. – № 60. – С. 161 – 172.

100. Прудиус Л. В. Професійні стандарти на державній службі України: реалії та перспективи / Л. В. Прудиус // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2019. – №2 (58). – С. 119 – 126.

101. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с.

102. Пуліна Т. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби / Т. В. Пуліна, О. Ю. Ткачук, А. О. Вафіна // Економіка та держава. – 2018. – № 12. – С. 44 – 49.

103. Сайт Дніпропетровської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <https://adm.dp.gov.ua>

104. Рудакевич М. Етика державних службовців: монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. – 360 с.

105. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри / С. В. Селіванов // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 19. – С. 90 – 95.

106. Сергієнко Т. І. Державне управління як один з чинників державотворення України // Збірник наукових праць Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя, ЗДІА. – випуск № 20. – 2019. – С. 125 – 137

107. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / авт.-упоряд. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ: НАДУ, 2010. – 76 с.

108. Служба управління персоналом у державних органах. – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/178-qqq-16-m8-31-08-2016-stvorennya-slujbi-upravlnnya-personalom-u-derjavnih-organah>.

109. Соколова Т. А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні / Т. А. Соколова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. – №2 (36). – С. 225 – 232.

110. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. – Режим доступу: [www.dbuara.dp.ua/cpk/lib/3/navch\\_posibnik.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/cpk/lib/3/navch_posibnik.pdf).

111. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу / І. Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – № 2 (25). – С. 267 – 277.

112. Сичова М. Перспективи удосконалення управління персоналом в органах державної влади у контексті тенденцій розвитку публічного управління

/ М. Сичова, К. Щербина // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 84-86.

113. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. – Режим доступу: <http://market.avianua.com/?p=4069>

114. Терентьев О. М. Управління професійним простором державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / О. М. Терентьев – Дніпро, 2015. – 23 с.

115. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 1. Т. 1. – С. 5 – 59.

116. Черненко Н. М., Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців / Н. М. Черненко. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)

117. Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців / В. М. Щегорцова // Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/4/04.pdf>.

118. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. / В. М. Щегорцова // Державне будівництво. – 2019. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2019\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_32)

119. Яримистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців / М. Яримистий. – Режим доступу: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.

120. Яцюк В. А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: орг.-прав. аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Яцюк В. А. – Київ, 2011. – 19 с.