

В. В. Петринська,  
аспірант кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.3.189

# СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

V. Petrynska,  
Postgraduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific,  
Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

## STRATEGIC VECTORS OF MODERNIZATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE

*У статті обґрунтовано актуальність дослідження проблематики модернізації державної служби та вдосконалення системи управління людськими ресурсами (HR) на державній службі в Україні. У контексті цього ідентифіковано та обґрунтовано стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Серед них акцентовано увагу на таких як: адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства ЄС; розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі; удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі; формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т. ч. й на деокупованих територіях); формування та розвиток нових HR-служб; та ін.*

*The article substantiates the relevance of the study of the problems of modernization of the civil service and improvement of the human resources (HR) management system in the civil service in Ukraine. In this context, it was noted that one of the main areas of implementation of the State Administration Reform Strategy for 2022–2025 is the continuation of the development of a professional, honest, politically neutral civil service whose activities are aimed at protecting the interests of citizens. In turn, the state of war in Ukraine creates not only new challenges in the field of human resources management, but also innovative opportunities for solving them. Taking this into account, the strategic vectors of modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine were identified and substantiated. Among them, attention is focused on such things as: adaptation of the legal framework regarding civil service and human resources management to EU legislation; development of HR branding potential of the state body and transformation of the state into a competitive employer capable of implementing the best HR practices and anti-crisis HR solutions in the public service; improvement of the procedures for the selection of personnel for the civil service and their career advancement; formation and implementation of the institution of the*

*personnel reserve of the civil service (including in the de-occupied territories); formation and development of new HR services capable of ensuring the implementation of modern technologies in state bodies; development of HRMIS functionality in state bodies and its further implementation of digital HR practices in ministries, central executive bodies and other state bodies in Ukraine; improvement of the reward system and other types of motivation in the civil service; promoting the adaptability of civil servants to structural changes through the development of professional education, etc. It was concluded that the outlined directions for the modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine, taking into account the measures described in the article, of course, do not solve all the problems of the functioning of the civil service, but they should be considered as promising directions for the steady growth of the effectiveness and efficiency of the functioning of the civil service services in Ukraine in general.*

*Ключові слова: державна служба, модернізація, людські ресурси, система управління людськими ресурсами на державній службі, кадровий резерв, HR-брендинг, функціонал HRMIS в державних органах воєнний стан.*

*Key words: civil service, modernization, human resources, human resources management system in the civil service, personnel reserve, HR-branding, HRMIS functionality in state bodies, martial law.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Одним із основних напрямів реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки [1] визначено продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

Воєнний час, який наразі переживає Україна, ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему державного управління, що відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. І в цьому контексті, на наше переконання, важливо артикулювати наступне: повоєнна відбудова країни та розбудова оновленого дієвого інституту державної служби визначальною мірою залежатиме від кількісного та якісного складу кадрового забезпечення державної служби.

Зазначені обставини, у свою чергу, обумовлюють об'єктивну доцільність наукового пошуку інноваційних механізмів управління людськими ресурсами (Human Resources (HR)) на державній службі. Відповідно проблематика дослідження стратегічних векторів модернізації чинної системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management (HRM)) на державній службі в Україні є досить актуальною для нашої країни на сучасному етапі суспільного розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що теоретико-методологічним засадам управління людськими ресурсами (у т.ч. й на державній службі) в зарубіжній державно-управлінській практиці та споріднених науках (економіка, соціологія, психологія, політологія, право) присвячено чималу кількість праць. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблематика розроблена в працях таких зарубіжних учених, як: А. Армстронг, Г. Беккер, Л. Гурвіц, П. Друкер, М. Мескон, А. Файоль, Х. Шульц, та ін. У свою чергу, теоретичні положення щодо модернізації державної служби та управління персоналом в Україні досить комплексно висвітлені у працях вітчизняних науковців, а саме: Н. Алюшиної, Т. Василевської, Н. Гончарук, С. Зелінського, О. Линдюк, Ю. Лихач, В. Мельника, О. Оболенського, Н. Обушної, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Поліщук, Л. Прудіус, А. Рачинського, С. Селіванова, та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Разом із тим, аналіз наукової літератури засвідчив, що фундаментальні наукові розробки щодо проблематики модернізації державної служби в Україні та її системи управління людськими ресурсами ще залишаються далекими від завершення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в ідентифікації та обґрунтуванні стратегічних векторів

модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в контексті сучасних суспільних викликів і загроз, а також перспектив повоєнного відновлення країни загалом та системи державного управління в тому числі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнний стан в Україні формує не лише нові виклики у сфері HRM, але й інноваційні можливості їх вирішення. Так, згідно опитування, проведеного ще в 2022 році Консалтинговою компанією "Делойт" в Україні та Американською торговельною палатою в Україні ("Вплив війни на підходи до управління людським капіталом"), найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни постали: безпека працівників (74%); підтримка продуктивності команд (56%); забезпечення неперервності робочих процесів (49%). Відповідно, на думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені такі пріоритетні напрямки дій як повернення й утримання талантів, добробут працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація діяльності з урахування принципів соціальної значимості [2].

Отже, враховуючи, що процеси суспільної трансформації в Україні наразі відбуваються в складних умовах соціально-економічної кризи, а також повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, і залежать, надалі більш детально охарактеризуємо найбільш перспективні, на наш погляд, напрями модернізації системи HRM на державній службі в Україні.

I. Адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства Європейського Союзу. Проголошуючи євроінтеграційний вектор розвитку, Україна прийняла на себе зобов'язання щодо впровадження комплексу політичних та економічних критеріїв, реформування системи державного управління та адаптації законодавства України до законодавства ЄС. Укладення Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами — членами, з іншої сторони від 27.06.2014 року (далі — Угода про асоціацію), а також набуття Україною 23.06.2022 року статусу держави-кандидата на членство в ЄС зумовило необхідність подальшого зміцнення інституційної спроможності державного управління, що є важливою умовою успішної євроінтеграції будь-якої країни. У зв'язку з цим формування та реалізація державної політики у сфері державної служби і управління людськими ресурсами на державній службі залишаються питанням порядку денного подальшого реформування державної служби в Україні відповідно, насамперед, до європейських стандартів.

Як зазначено в Звіті про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік, "Україна вже виконала 72% зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію, яка є важливим

елементом інтеграції України до внутрішнього ринку Євросоюзу [3].

Загалом інституційна адаптація державної служби у стратегічному плані стає частиною послідовного процесу наближення до правової системи Європейського Союзу та стосується як нормотворення, так і нормозастосування. Водночас на сьогодні процес формування нормативно-правової бази щодо державної служби та HRM, адекватної європейським стандартам та принципам, та такої, що ґрунтується на критеріях SIGMA, ускладнюється тим, що Закон України "Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу" регулює процеси адаптації лише щодо визначених пріоритетних сфер діяльності, ігноруючи положення з введення державної служби до вимог ЄС. При цьому аналіз європейської практики свідчить: щоб додати надійності національним системам публічного управління, державна служба зобов'язана дотримуватись принципів адміністративного права, що лежать в основі Європейського адміністративного простору. Разом із цим реформування державної служби має бути узгодженим із іншими стратегічними реформами, що проводяться в країні.

II. Розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі. Світова практика доводить, що на сьогодні бренд роботодавця є визначальним інструментом виділення будь-якої організації на ринку праці, що дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. На підтвердження озвученої тези нагадаємо, що опитування працівників фахівців Talent Trends, проведене Randstad Sourceright у 2019 році в 17 країнах, засвідчило, що сильний бренд роботодавця є найважливішим критерієм при пошуку роботи, за ним йде прозорість формування винагороди. Третім у переліку вагомих чинників стала відповідність корпоративної культури власним переконанням і уподобанням кандидата [4]. Зрозуміло, що такі "м'які" ціннісні пропозиції, насамперед, важливі для молодих поколінь, які є більш комунікабельними й рішучими у своєму професійному та особистому виборі.

HR-брендування можна також розглядати як процес формування сприятливого (позитивного) образу організації (іміджу роботодавця) в очах працівників, наявних і потенційних кандидатів, навчальних закладів, інших посередників на ринку праці, а також громадськості загалом.

Сучасний HR-брендинг у сфері державної служби — це не просто реклама державного органу як роботодавця на ринку праці. HR-брендинг спроможний допомогти державному органу втримати на своїх посадах справжніх фахівців і створити умови для того, аби вони бачили гідні перспективи для свого професійного й особистісного розвитку. Водночас якісний HR-брендинг допоможе державному органу зміцнити репутацію надійного та турботливого роботодавця.

Практика державного управління засвідчує, що "бренд роботодавця" включає в себе: внутрішній бренд —

спрямований на працюючих державних службовців і реалізується за допомогою програми розвитку і формування певної організаційної культури; зовнішній бренд — спрямований на потенційних кандидатів на державну службу й зовнішній ринок, реалізується завдяки ефективному використанню сучасних каналів зв'язку, співпраці з провідними засобами масової інформації (ЗМІ) і т.д. [5]

Важливо констатувати, що у процесі HR-брендингу державного органу значну роль відіграє відділ/департамент управління персоналом. Адже розроблені й реалізовані стратегії розвитку персоналу державного органу є базовими для формування позитивного бренду роботодавця. Правильно розроблені та впроваджені управлінням персоналом програми бренду роботодавця дозволяють отримувати значні переваги в управлінні людськими ресурсами державного органу.

Наприклад, щоб залучити на державну службу кращих професіоналів з бізнесу, замало опублікувати вакансію на сайті міністерства чи у Фейсбуці. Для цього потрібен, у першу чергу, сучасний рекрутинг, мотивація та якісна комунікація. Адже у сфері бізнесу на професіоналів іде справжнє "полювання", у процесі якого бізнес-сектор спроможний запропонувати конкурентні зарплати, соціальний пакет, потужні бренди роботодавця тощо. Проте, на сьогодні державний сектор нашої країни серйозно потерпає, не маючи позитивної репутації та можливості "торгуватися" за найкращих професіоналів на ринку праці. Тому, щоб залишатися конкурентоздатними у цій сфері державним органам потрібні сильні HR-фахівці та професійні рекрутери.

Отже, ми повністю солідарні з позицією Н. Алюшиної, яка наголошує, що "досягти успіху можна тільки тоді, коли в кожному державному органі свою роботу будуть виконувати професійні команди держслужбовців — дбайливо зібрані, сформовані та мотивовані HR-фахівцями. Не кадровиками, а спеціалістами, які розуміють сучасні тенденції "people management", "talent management", точно знають, що означає "high performance organization". Тому кожен топ-менеджер з держсектора повинен мати якісного HR-партнера" [4].

Водночас, у контексті тематики дослідження, вважаємо, що в сучасних умовах, надзвичайно важливе посилення лояльності до бренду державного органу та створення спільного простору щодо залучення персоналу для реалізації стратегічних змін у сфері державної служби загалом. Концепт таких змін має тримати у фокусі всі аспекти, які впливають на залученість державних службовців та формують сприйняття конкретного державного органу як привабливого місця для роботи, а саме:

— фізичні комфортні умови праці: а) робоче середовище — покращення умов роботи, зони відпочинку, транспортні послуги для працівників і т.д. ; б) баланс "життя-робота" — впровадження за необхідності політики гнучкого графіку, віддалена робота; в) діджитал-інструменти для підвищення ефективності працівників — діджиталізація HR процесів, автоматизація рутинних задач, заміна ІТ обладнання, Wi-Fi, віддалений доступ, відео-конференц зв'язок і т.д.

— соціальний захист та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Нагадаємо, що в умовах пандемії, локдауну та воєнного стану працівники як бізнес-середовища, так і державного сектору зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, "work from home" та ін. Саме тому багато організацій почали фокусуватися концепції "wellbeing" (турбота про здоров'я співробітників та благополуччя працівників);

— культура взаємовідносин з керівником та колегами. Даний напрямок має передбачати впровадження програм розвитку лідерства, з метою покращення стосунків між керівниками та працівниками. Окрім того, HR-брендинг на сьогодні постає стратегічним напрямком роботи для залучення та утримання талантів на державній службі;

— навчання та постійний розвиток працівників. Наразі головний освітній тренд — це life-long learning (навчання протягом життя), тому потреба в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу державного органу залишається дуже актуальною. Для сучасних державних органів життєво важливо впроваджувати процеси і технології, що сприяють поширенню і спільному використанню знань, оскільки це забезпечує їх особистісний та професійний розвиток. Таким чином запускаються механізми системи управління талантами [6, с. 32].

— лояльність до бренду та працедавця в цілому та ін. Отже, можемо ствердно констатувати, що використання HR-брендингу як ефективного HR-інструмента на державній службі має стати важливим завданням сучасних керівників і фахівців у сфері державної служби в умовах її модернізації.

III. Удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі. Як відомо, згідно ст. 21 Закону України "Про державну службу" [7] вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Прийняття громадян України на посади державної служби без проведення конкурсу забороняється, крім випадків, передбачених цим Законом [7].

У даному контексті нагадаємо, що законодавчі зміни щодо умов вступу на державну службу, а саме спрощеної процедури призначення на посади, були запроваджені 12.05.2022 року у результаті прийняття Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану" № 2259-IX, який набув чинності 20.05.2022 [8]. Тобто такі особи призначаються без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад [8].

На наше переконання, такі законодавчі новели щодо процесу прийняття на державну службу у вигляді відміни на період дії воєнного стану етапу проходження кон-

курсу для обіймання посади державної служби, не позбавлені низки дискусійних моментів реалізації приписів даного Закону. Адже, якщо воєнний стан в країні може бути продовжено на досить тривалий час, то досить гостро постає у даному випадку питання щодо нормативної та професійної складової реалізації процедури призначення без проходження конкурсу на обіймання посад державної служби.

Досить актуальною за таких умов також постає проблема формування кадрового резерву та формування відповідних професійних спеціалізованих списків потенційних кандидатів на заміщення посад в державній службі України (про це більш детально — у наступному пункті).

Надалі доцільно також звернути увагу й на Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 року № 2136-IX [9], який після введення на території України воєнного стану став для державної служби спеціальним і одним із визначальних. При цьому привертає увагу абзац 2 ч. 2 ст. 2 Закону № 2136-IX, в якому визначено, що "з метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у т.ч. внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавець можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника" [9].

Така спрощена процедура призначення на посади державної служби, на нашу думку, містить певні ризики. По-перше, у складних для держави воєнних умовах, коли зростає безробіття та скорочуються робочі місця, можливі зловживання та суб'єктивні працевлаштування "своїх" на посади публічної служби. Відповідно державна служба з одного з фундаментальних інститутів публічного врядування ризикує перетворитися на місце, де "свої" пересиджуватимуть тяжкі часи в очікуванні настання кращих. Як результат такої ситуації — загрозливе послаблення публічного врядування в державі.

По-друге, згідно вимог чинного законодавства нові працівники, з якими укладені строкові трудові договори, підлягатимуть звільненню, в зв'язку із закінченням строку, на який їх було укладено (припинення чи скасування воєнного стану або ж фактичний вихід на роботу основного працівника, що був тимчасово відсутній). Відповідно виникає проблема, адже чимала кількість державних службовців — спеціалістів з високими кваліфікаційними навичками, здобутими за час роботи за строковим трудовим договором, втратить свої робочі місця. Тобто виникає ризик нівелювання професійної стабільності державної служби.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що зростання спроможності держави в умовах війни має забезпечуватися із середини діяльності, насамперед, міцного та професійного корпусу державних службовців. З огляду на це, доцільно внести певні зміни до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 року №389-VIII і врегулювати особливості

публічної служби виважено та диференційовано відповідно до найпоширеніших ситуацій, які виникають під час війни (особливості переходу державних службовців на дистанційну роботу, неповну зайнятість, припинення служби та ін.), з урахуванням типів територій за рівнем безпеки (на кшталт, фронтових, прифронтових, тилівих) і впливу воєнних дій. При цьому досить виважено підійти до спрощення вимог і процедури призначення на вакантні посади саме державної служби в умовах воєнного стану, а не прирівнювати державних службовців до звичайних працівників.

IV. Формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т.ч. й на деокупованих територіях). На сьогодні в Україні дедалі гостріше постає питання формування якісно нової генерації управлінського персоналу — державних службовців, свідомо орієнтація та фаховий рівень яких відповідали б потребам часу, прагненням, сподіванням і вимогам українського народу до системи адміністративного забезпечення державного управління. У контексті зазначеного в Україні пріоритетного значення набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву на посади державної служби.

Як відомо, в Україні до 2016 р. кадровий резерв формувався зі спеціалістів місцевого й регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також із випускників навчальних закладів відповідного профілю та державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування й отримали рекомендації для просування на більш високі посади. Такий кадровий інструмент регламентувався Законом України "Про державну службу" 1993 року, а також реалізовувалося розроблене на підставі цього закону Положення про формування кадрового резерву для державної служби, що визначало основи формування й організації роботи з кадровим резервом. Проте, прийнятий у грудні 2015 року новий Закон України "Про державну службу" [7], вже не включав у себе такий важливий, на нашу думку, інструмент як кадровий резерв.

У даному контексті нагадаємо про невдалу спробу повернути кадровий резерв на державній службі, яка була зроблена 03.07.2020 року, шляхом прийняття за основу проєкту Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо кандидатського резерву" (законопроєкт № 3491). Даним законопроєктом передбачалося створення інституту "кандидатського резерву" на державній службі в Україні. Зокрема, визначалося, що кандидат, який перебуватиме в базі кадрового резерву, не повинен буде подавати на новий конкурс інформацію, передбачену у ст. 25 чинного Закону України "Про державну службу". Зазначений законопроєкт доповнював чинний Закон України "Про державну службу" новою ст. 251 "Кандидатський резерв" з метою можливості активного та широкого залучення кандидатів для зайняття посад державної служби, що відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

Однак Верховна рада все-таки відхилила цей законопроєкт.

У свою чергу, важливо відзначити, що на територіях, тимчасово окупованих до/після 24.02.2022 року (на кшталт, АРК, окремі райони Донецької та Луганської областей та ін.), вже тривалий час працюють незаконні окупаційні адміністрації та не функціонують законні органи державної влади України. У зв'язку з цим швидке укомплектування державними службовцями та відновлення діяльності органів державної влади України на відповідних територіях після їх деокупації вимагає завчасного вироблення та утворення окремого механізму кадрового забезпечення, його нормативно-правового врегулювання. Очевидно, що таким механізмом має стати кадровий резерв для проходження державної служби на деокупованих територіях України [10].

Зауважимо, що вже наразі існує можливість долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України та, в подальшому, мати можливість стати державним службовцем. Порядок реалізації даної ініціативи знайшов своє відображення в Постанові КМУ від 23.05.2023 року № 524 "Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України" [11].

Метою створення такого резерву є забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується в електронній формі. Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи є НАДС [11].

V. Формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій. Розглядаючи питання щодо модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, необхідно дбати про служби управління персоналом, адже саме вони мають забезпечити очікувану трансформацію у сфері культури організації, тобто — впровадити зміни серед персоналу. Проте сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі підрозділу управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колегіальну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових HR-служб, які функціонально в державному органі мають забезпечити: практичну розробку й реалізацію кадрової політики та ведення статистики і HR — аналітики; розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу; кар'єрне зростання працівників державного органу та здійснення призначень за заслугами; залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу; забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу добору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад); об'єктивне оцінювання службової діяльності; розробку та запровадження дієвої системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів на посади державної служби;

впровадження в державних органах сучасні технології, в тому числі HRMS та ін.

Тобто сучасна HR-служба приймає участь у всіх етапах розвитку потенціалу державного органу, виконує весь комплекс робіт з підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, а її діяльність направлена на виконання мотиваційної, організаційно-планувальної, контролюю-регулятивної та координаційної функцій.

VI. Розвиток функціоналу HRMIS в державних органах та її подальше впровадження цифрових HR-практик в міністерствах, ЦОВВ та інших державних органах в Україні. На сьогодні посилення ролі та значення державної політики України щодо цифрового розвитку сприяє забезпеченню стійкості та гнучкості української держави загалом, у т.ч. й в умовах війни. Адже цифровий розвиток і цифрові перетворення засвідчили свою ефективність для забезпечення функціонування інфраструктури, безперебійного доступу до освіти та навчання, надання медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримання економічного фронту країни тощо.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, в Україні й надалі продовжується впровадження проекту інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS — Human Resource Management Information System), яка виконує функції сучасної системи обліку та управління персоналом на державній службі. Це важливо, з огляду на важливість трансформації української публічної служби у формат цифрової.

HRMIS — автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо працівників органів впровадження, що формується (створюється) і використовується в порядку та межах, визначених законодавством, для забезпечення функціонування централізованої бази даних працівників органів впровадження, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій управління персоналом та нарахування заробітної плати.

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

Інформація щодо прогресу впровадження та публічної інформації HRMIS у формі відкритих даних доступна на Публічному порталі. Очікується, що HRMIS змінить культуру публічного управління, дозволить підвищити ефективність роботи чиновників і рівень довіри до державної служби загалом.

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

Доцільно зауважити, що саме пандемія коронавірусу стала важливою рушійною силою цифровізації навчання (у т.ч. й на державній службі), адже в умовах карантину навчальні заклади всіх рівнів почали використовувати практично всі доступні соціальні медіа для розвитку комунікації між викладачами і слухачами, а за допомогою таких інтернет-технологій як Moodle, Google Meet, Adobe Connect, Microsoft Teams, ZOOM та інших організовувалося синхронне та асинхронне дистанційне навчання.

VII. Удосконалення системи винагороди та інших видів мотивації на державній службі. Війна змінює підходи до управління людським капіталом, як у комерційному так і в державному секторі. Основний фокус держави повинен бути спрямований на підтримку людей, що є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність. Дії держави, спрямовані на допомогу державним службовцям є відображенням зрілості державної служби з точки зору соціальної відповідальності та надаватимуть стратегічну перевагу в майбутньому.

Сучасна реформа системи оплати праці в секторі державного управління є політичним процесом і має супроводжуватися комплексом структурних змін, якот дерегуляція, усунення дублювання функцій та реструктуризація відомств, реорганізація територіальних відділень ЦОВВ, впровадження електронних послуг тощо. При цьому завжди необхідно пам'ятати, що підвищення посадових окладів всіх держслужбовців до "ринкового" рівня не є панацеєю від корупції і не гарантує підвищення ефективності та якості державних послуг.

Отже, враховуючи необхідність вибору ряду належних фінансових і нефінансових інструментів у контексті удосконалення мотиваційного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, вважаємо за доцільне виокремити такі його складові: справедлива оплата праці без залежності від дефіциту бюджетних ресурсів; врахування інтересів та очікування працівників; прозорість механізму формування грошової/нематеріальної винагороди для персоналу за рахунок розробки та впровадження чітких і зрозумілих правил винагороди; активність персоналу через підвищення зацікавленості до виконуваної роботи; моніторинг та контроль ефективності мотиваційних методів; впровадження у практику діяльності державної служби базових інструментів концепції wellbeing.

VIII. Сприяння адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти. Як відзначають, М. Іжа та В. Мельник, найголовніше, що має здобути орган державної влади на виході з кризи, — нові знання і вміння, які допоможуть краще підготуватися до майбутніх змін. Основною метою антикризового управління є відновлення керованості організацією (можливості оперативно приймати й реалізовувати управлінські рішення, ефективно розв'язувати виявлені проблеми) [12]. Все це вимагає використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі, насамперед, у сфері професіоналізації.

З огляду на це, з метою удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і запровадження системи їх безперервного професійного навчання доцільно рекомендувати: забезпечити систематичне професійне навчання державних службовців; переорієнтувати навчальні системи на надання спеціальних знань, формування умінь, необхідних для виконання певних професійних специфічних завдань, на засади компетентнісного підходу; забезпечити випереджаючий тип навчального процесу; забезпечити оцінювання та реагування на потреби працівників в навчанні поза рамками професійних програм підвищення кваліфікації; розвивати інноваційні інструменти для задоволення потреб працівників у професійному навчанні: розвиток можливостей електронного та дистанційного навчання; активне використання тренінгів, інтерактивних майстер-класів та ін. форм навчання та самонавчання; та ін. Окрім того, поряд із формальним навчанням на сьогодні досить поширеними різновидами неформального професійного навчання у світовій практиці є наставництво та менторство, коучинг і тьюторство.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Резюмуючи все вищевикладене, відзначимо, що у статті ідентифіковано та обгрунтовано такі стратегічні вектори модернізації системи HRM на державній службі в Україні, як:

- адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства ЄС;

- розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі;

- удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі;

- формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т.ч. й на деокупованих територіях);

- формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій;

- розвиток функціоналу HRMS в державних органах та її подальше впровадження цифрових HR-практик в міністерствах, ЦОВВ та інших державних органах в Україні;

- удосконалення системи винагороди та інших видів мотивації на державній службі;

- сприяння адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти.

На нашу думку, окреслені напрями модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, звісно ж, не вирішують всі проблеми функціонування державної служби та систем управління персоналом, але їх доцільно розглядати як пріоритетні напрями щодо неухильного зростання результативності й ефективності її функціонування загалом (на-

самперед у повоєнний період), що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

## Література:

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21 лип. 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
2. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>. (дата звернення: 10.01.2024 р.).
3. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. URL : [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEL/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEL/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf) (дата звернення: 10.01.2024 р.).
4. Алюшина Н.О. Час оновлювати HR-стратегії: сильний бренд як головний критерій пошуку роботи. 14 грудня, 2020. URL : <https://www.business.ua/uk/node/11368> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
5. Петринська В.В. HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 23. С. 65—69. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/23-2021> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
6. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2021. № 22. С. 29—35 (дата звернення: 10.01.2024 р.).
7. Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
10. Федчишин С.А. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2022. Вип. 43. URL : <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/19694> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
11. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова КМУ від 23.05.2023 № 524. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
12. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 118—125. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

## References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022-2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (Accessed 10 January 2024).
2. Deloitte (2022), "The impact of war on human capital management approaches", available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (Accessed 10 January 2024).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2022", available at: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEL/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEL/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf) (Accessed 10 January 2024).
4. Aliushyna N.O. (2020). "Time to update HR strategies: a strong brand as the main criterion for job search", available at: <https://www.business.ua/uk/node/11368> (Accessed 10 January 2024).
5. Petryns'ka V.V. (2021). "HR-branding of the state body as an effective tool of human resources management in the public service", *Publicne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 23, available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/23-2021> (Accessed 10 January 2024).
6. Selivanov, S.V. Obushna, N.I. and Khadzhyradieva, S.K. (2019), *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky* [Development of personnel potential of the civil service under the conditions of reforms: problems of theory and practice], Karavella, Kyiv., Ukraine.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 10 January 2024).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On making changes to some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 10.01.2024 р.).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the organization of labor relations under martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (Accessed 10 January 2024).
10. Fedchyshyn S.A. (2022). "Some problems of staffing of state authorities in the de-occupied territories of Ukraine: the context of public service", [Online], *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 43, available at: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/19694> (Accessed 10 January 2024).
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On the implementation of an experimental project on the creation of a reserve of employees of state bodies to work in the de-occupied territories of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> (Accessed 10 January 2024).
12. Izha, M. and Mel'nyk, V. (2021). "Peculiarities of public service human resources management in crisis conditions", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (83), available at: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282> (Accessed 10 January 2024).

*Стаття надійшла до редакції 15.01.2024 р.*