



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

Олександр Петрович ТИЩЕНКО,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри макроекономіки та державного управління
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
talp@meta.ua,

Тетяна Олександрівна КОРОЛЮК,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри макроекономіки та державного управління
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
Koroliuk.kneu@ukr.net

УДК 005.95/.96:352/354:330.101.541

РЕФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Здійснено оцінку ефективності державної служби в Україні та порівняльний аналіз з іншими країнами. Визначено, що основні проблеми розвитку державної служби пов'язані із невідповідністю державної кадрової політики сучасним вимогам інформатизації, електронізації, глобалізації та європеїзації, що обумовлює низький рівень професіоналізму державних службовців, вмотивованості, відкритості та прозорості, подолати які неможливо без реформування системи управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Акцентовано на необхідності якнайшвидшого реформування державної служби як передумови ефективною модернізації національної економіки та досягнення визначених стратегічних індикаторів розвитку. Розкрито особливості реформування державної служби в Україні відповідно до європейських принципів та стандартів. Обґрунтовано напрямки удосконалення системи управління людськими ресурсами в державних органах в розрізі забезпечення рівного та відкритого доступу громадян до державної служби, підвищення мотивації, професіоналізму, ефективності та відповідальності державних службовців, якості надання адміністративних послуг, подолання бюрократії та корупції.



Ключові слова: ефективність державної служби, управління людськими ресурсами в державних органах, реформування кадрової політики державної служби.

Україна, підписавши Угоду про асоціацію з ЄС у 2014 році, взяла курс на системне реформування національної економіки та державного управління. У 2015 році було прийнято Стратегію сталого розвитку «Україна–2020», в якій визначені основні вектори розвитку, а також першочергові кроки для досягнення мети: реформи системи національної безпеки та оборони, оновлення влади та антикорупційна реформа, судова, правоохоронної системи, податкова та ін. [1]. Однак передумовою ефективного реформування національної економіки та досягнення визначених стратегічних індикаторів реалізації Стратегії є проведення реформи державного управління, зокрема функціонування державної служби, системи управління персоналом у державних органах.

Людські ресурси є ключовим фактором економічного зростання і від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними європейських стандартів державної служби залежатиме швидкість та якість впровадження задекларованих галузевих та секторальних змін, конкурентоспроможність національної економіки та рівень життя населення. Однак, як засвідчує практика, на сьогодні існує низка проблем розвитку державної служби, пов'язаних із низьким рівнем професіоналізму державних службовців, вмотивованості, відкритості та прозорості, подолати які неможливо без реформування системи управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Назріла «нагальна потреба у зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробці моделі дієвої кадрової системи, впровадженні нових кадрових технологій» [2, с. 16].

Дослідженням особливостей державної кадрової політики, управління людськими ресурсами, реформування державної служби займаються Н. Артеменко, Н. Гончарук, С. Дубенко, С. Зелінський, Ю. Ковбасюк, А. Козаченко, Н. Нижник, І. Педак, С. Серьогіна, Н. Синицина та інші відомі вітчизняні науковці. Звертаючи увагу на значний внесок відзначених дослідників у науку та практику управління людськими ресурсами, з огляду на існуючі проблеми розвитку державної служби, необхідність підвищення ефективності діяльності державних службовців та забезпечення успішності реалізації, задекларованих владою, реформ, актуалізується потреба у додаткових дослідженнях цієї проблематики. Адже від якості персоналу державних органів, розвитку інституційно-правового поля державної служби залежить ефективність державного управління.

Метою статті є оцінка ефективності державної служби в Україні, визначення проблем функціонування державної служби та особливостей її реформування, обґрунтування шляхів удосконалення системи управління людськими ресурсами в державних органах.

Державна служба — це публічна, професійна та політично неупереджена діяльність, пов'язана із аналізом, формуванням та забезпеченням реалізації державної політики, наданням доступних і якісних адміністративних послуг, здійсненням державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства, управлінням державними фінансовими та нефінансовими активами, персоналом державних органів та реалізацією інших повноважень державного органу, визначених законодавством [3].

Основою функціонування державної служби є персонал, людські ресурси. В останній десятиріччя термін «людські ресурси» широко вживається у науці та практиці, замінюючи категорії «кадри», «трудові ресурси», що пов'язано із розвитком теорії людського капіталу. Людські ресурси — це працівники з певними



знаннями та професійними навичками, які можуть використовувати у трудовому процесі [4, с. 44].

Управління людськими ресурсами державної служби тісно пов'язане із реалізацією державної кадрової політики, основне призначення якої — прогнозування та програмування майбутнього, визначення мети та пріоритетів професійного розвитку та ефективного використання трудових ресурсів у країні [5].

Управління людськими ресурсами на державній службі включає управління системою відбору персоналу, навчання, підвищення кваліфікації та стажування державних службовців, планування службової кар'єри, системою соціального діалогу між державними службовцями та громадськістю, системою стимулювання та мотивації праці, оцінювання результатів роботи, організації діяльності державного органу шляхом розмежування сфер впливу та повноважень.

На сьогодні в українській свідомості поняття «державний службовець» викликає асоціації з поняттями «корупція», «бюрократія», «безвідповідальність», «безкарність», що пояснює суспільну недовіру до органів державної влади та політики, яку вони репрезентують. А тому неможливо ефективно провести задекларовані реформи та побудувати інноваційну, ефективну та соціально спрямовану економіку без кардинальних змін у системі управління людськими ресурсами в державних органах.

За даними досліджень Світового банку, Україна за якістю державного управління займає досить низькі позиції (табл. 1), а за більшістю груп показників знаходиться на рівні деяких африканських країн. При оцінці до уваги беруться шість параметрів:

1) гласність та підзвітність (можливість вільного вибору, свобода думки, незалежність ЗМІ);

2) політична стабільність і відсутність політично вмотивованого насильства/тероризму (стабільність державних інститутів, зміна політичного курсу);

3) ефективність роботи уряду (якість державних послуг, державної служби та ступінь її незалежності від політичного тиску, якість розробки та реалізації державної політики, суспільна довіра до політики уряду);

4) якість регулювання (відображає здатність уряду розробляти та реалізовувати обґрунтовану політику, яка сприяє розвитку приватного сектора);

5) верховенство права (дотримання норм права, виконання договірних зобов'язань, майнових прав, дотримання правових норм поліцією, судами);

6) боротьба з корупцією (використання державної влади з метою особистої вигоди, прояви корупції на найвищому політичному рівні) [6].

Як засвідчують дані таблиці, особливо негативно на якість державного управління в Україні впливають ситуація політичної нестабільності у зв'язку із воєнними діями на південному сході країни; прояви корупції у вищих ешелонах влади та повільні темпи впровадження державних заходів антикорупційної боротьби; недосконалість законодавства щодо захисту майнових прав, виконання договірних зобов'язань, незадовільний стан правосуддя; низький рівень якості адміністративних послуг, політична упередженість державних службовців, повільне реформування національної економіки, низький рівень суспільної довіри до політики уряду. У 2015 році порівняно із 2014 роком спостерігається погіршення показників ефективності діяльності уряду, верховенства права, а за показниками боротьби з корупцією позиція України майже не змінилась протягом останніх семи років аналізованого періоду.



Таблиця 1
Динаміка показників якості державного управління в Україні за дослідженнями Світового банку

Показник	Рік										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Гласність і підзвітність</i>											
оцінка*	-0,21	0,03	0,03	0,06	0,03	-0,10	-0,13	-0,28	-0,32	-0,09	-0,03
ранг (процентиль)**	41,35	47,12	48,08	50,00	49,29	46,45	44,60	40,38	37,56	46,80	47,78
<i>Політична стабільність, відсутність політично вмотивованого насильства/тероризму</i>											
оцінка*	-0,27	-0,03	0,15	0,03	-0,31	-0,02	-0,08	-0,10	-0,76	-1,99	-1,93
ранг (процентиль)**	37,20	43,96	48,31	45,19	34,12	45,50	43,13	42,18	21,80	5,71	6,19
<i>Ефективність роботи уряду</i>											
оцінка*	-0,58	-0,54	-0,67	-0,71	-0,80	-0,75	-0,81	-0,58	-0,64	-0,38	-0,51
ранг (процентиль)**	34,15	34,63	28,16	27,18	22,01	25,36	21,80	32,23	30,81	40,38	34,62
<i>Якість регулювання</i>											
оцінка*	-0,50	-0,51	-0,43	-0,52	-0,57	-0,52	-0,61	-0,60	0,17	-0,63	-0,58
ранг (процентиль)**	33,82	31,86	37,38	33,01	32,06	33,97	29,86	29,86	30,33	28,85	29,81
<i>Верховенство права</i>											
оцінка*	-0,79	-0,81	-0,75	-0,69	-0,77	-0,81	-0,83	-0,79	-0,82	-0,79	-0,80
ранг (процентиль)**	27,27	24,88	25,84	29,33	24,17	24,64	23,47	25,35	23,47	23,08	22,60
<i>Боротьба з корупцією</i>											
оцінка*	-0,69	-0,68	-0,74	-0,79	-1,01	-0,98	-1,00	-1,03	-1,09	-1,00	-0,98
ранг (процентиль)**	29,76	27,80	24,27	22,33	16,27	17,14	17,54	15,17	11,85	14,90	14,90

Примітки:

* — у межах від -2,5 (найгірший показник) до 2,5 (найвищий показник);

** — присвоюється країні в межах від 0 (найнижчий показник) до 100 (найвищий показник)

Джерело: складено авторами за даними [6].



Для порівняння, за показниками гласності та підзвітності найвищі позиції займають Норвегія (1,70), Швеція (1,60), Швейцарія (1,58), Данія (1,57), Нідерланди (1,57), найнижчі — Туркменістан (-2,20), Північна Корея (-2,15), Сомалі (-2,01), Екваторіальна Гвінея (-2,0), близькі до України — Болівія (-0,06), Малаві (-0,01), Молдова (-0,03); за показниками політичної стабільності найвищі — Гренландія (1,92), Нова Зеландія (1,49), Ліхтенштейн (1,46), Андорра (1,44), Люксембург (1,41), найнижчі — Сирія (-2,94), Пакистан (-2,54), Афганістан (-2,50), Сомалі (-2,47), Ірак (-2,29); за ефективністю роботи уряду найвищі — Швейцарія (2,01), Гонконг (КНР) (1,93), Нова Зеландія (1,89), Норвегія (1,86), Данія (1,85), найнижчі — Сомалі (-2,22), Центральноафриканська Республіка (-1,79), Лівія (-1,70), Північна Корея (-1,63), близькі до України — Алжир (-0,51), Кірибаті (-0,50), Боснія і Герцеговина (-0,54); за якістю регуляторної політики найвищі — Сінгапур (2,26) Нова Зеландія (1,95), Великобританія (1,86), Фінляндія (1,83), Ірландія (1,81), найнижчі — Північна Корея (-2,34), Лівія (-2,24), Туркменістан (-2,09), Венесуела (-1,86), близькі до України — Гайана (-0,55), Мозамбік (-0,49), Гондурас (-0,40); за показниками верховенства права найвищі — Данія (2,04), Швеція (2,04), Норвегія (2,02), Нова Зеландія (2,0), найнижчі — Сомалі (-2,34), Венесуела (-1,99), Південний Судан (-1,83), схожі з Україною позиції займають Алжир (-0,83), Аргентина (-0,80), Ліван (-0,79); за показниками боротьби з корупцією найвищі — Нова Зеландія (2,29), Фінляндія (2,28), Норвегія (2,26), Данія (2,23), Швейцарія (2,17), найнижчі — Екваторіальна Гвінея (-1,83), Південний Судан (-1,71), Лівія (-1,69), схожі з Україною — Гвінейська Республіка (-0,97), Мавританія (-0,91), вищі позиції займають такі африканські країни, як Мавританія (-0,91), Мозамбік (-0,79), Гамбія (-0,77), Малаві (-0,76).

Порівняння показників якості державного управління у зазначених країнах із показниками їхнього соціально-економічного розвитку дає змогу зрозуміти наявність тісного зв'язку між цими параметрами, що ще раз підтверджує тезу: локомотивом економічних та соціальних перетворень в Україні повинно стати, у першу чергу, реформування державного управління, зокрема державної служби, системи управління персоналом у державних органах.

На сьогодні Національна академія державного управління при Президентові України, а також її регіональні інститути у Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові, кафедра макроекономіки та державного управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана та інші профільні кафедри вузів готують спеціалістів для органів державної влади та місцевого самоврядування, проте багато висококваліфікованих випускників є незатребуваними, що пов'язано не лише із невідповідністю попиту та пропозиції на ринку праці, а і з кланово-олігархічним підходом до реалізації державної кадрової політики. У результаті державні посади займають маломотивовані кадри з низьким рівнем професіоналізму, творчого потенціалу, моралі та відповідальності, без професійного досвіду роботи а інколи взагалі, без належної професійної освіти.

Низка наукових досліджень підтверджує, що основними проблемами управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні є невідповідність державної кадрової політики сучасним вимогам інформатизації, електронізації, глобалізації та європеїзації, низький рівень та флуктуаційні зміни кадрового менеджменту в державних органах, що пов'язано із політичною нестабільністю в країні, недостатнє використання сучасних технологій управління людськими ресурсами, відсутність аналітичних досліджень та прогнозних розрахунків щодо потреб у відповідних фахівцях державної служби, недосконалість планування службової кар'єри державного службовця, високий рівень мінливості кадрів та низький рівень професіоналізму, недосконалість мотиваційного та стимулюючого механізмів управління людськими ресурсами, нехтування



принципами конкурсного відбору персоналу, низький рівень транспарентності державної служби, бездіяльність державних службовців, пасивність до змін.

Удосконалення системи управління людськими ресурсами вимагає запровадження в практику державних органів технологій стратегічного управління людськими ресурсами, що передбачає визначення місії, мети та плану заходів щодо її досягнення; розвитку персоналу, що впливає на рівень професіоналізму та ефективність державної служби; проходження адаптаційного процесу [7]. Порівняльний аналіз систем управління персоналом державної служби в Україні та країнах ЄС дає змогу резюмувати, що в країнах Європи пріоритетом у державній кадровій політиці є людина разом із її потребами, а тому створюються умови для їх реалізації, забезпечення мотивації до ефективної праці, на відміну від нашої країни, де кадрова політика зосереджується на виконанні функціональних обов'язків працівників та надмірному використанні зусиль людських ресурсів за умов низького рівня оплати праці. Як наслідок, спостерігаємо плинність кадрів, недостатній професіоналізм та низьку ефективність державної служби.

Україна, підписавши Угоду про асоціацію з ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, взяла курс на впровадження європейських стандартів та принципів державної служби, що відповідають цінностям демократичного суспільства і базуються на засадах верховенства права (управління відповідно до чинного законодавства), субсидіарності (передання частини функцій центральної влади на місцевий рівень), професіоналізму (професійної доброчесності), своєчасності управлінських рішень та дій, забезпечення справедливості (неупереджене застосування права), прозорості та відкритості (можливість перевірки дій), відповідальності (передбачає підзвітність та оцінку ефективності управлінських дій).

У державах-членах ЄС, незважаючи на незалежність у формуванні організаційно-правових механізмів діяльності державного апарату, існують спільні принципи та стандарти державного управління, відображені у законодавчих документах. В основу державної політики закладено верховенство прав людини та громадянина, навіть у Хартії основних прав ЄС присвячені окремі статті державному управлінню (ст. 41 «Право на належне управління» та ст. 42 «Право на доступ до документації»), які визначають право кожної людини на справедливий розгляд її справи у розумний термін інститутами та органами ЄС, на компенсацію збитків, завданих органами Союзу при виконанні своїх зобов'язань; право кожного громадянина ЄС або особи, що проживає та має офіційну реєстрацію в одній із країн-членів, доступу до документів Європейського парламенту, Ради та Європейської Комісії [8]. Все це свідчить про відкриту, прозору та соціально орієнтовану державну службу в ЄС. Діяльність державних службовців є відкритою, а отже, доступною для перевірок та підзвітною, що впливає на якість роботи та адміністративних послуг.

Зважаючи на означені проблеми в системі управління людськими ресурсами державної служби, євроінтеграційний вектор української економіки, постає необхідність переосмислення цінності людських ресурсів у формуванні та реалізації державної політики. У зв'язку із бажанням побудувати правову державу та необхідністю реформування державної служби відповідно до вимог ЄС у 2015 році було схвалено Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка спрямована на підвищення якості роботи посадових осіб публічного управління, оптимізацію функцій інститутів державної влади, розподіл повноважень і сфер відповідальності шляхом розмежування політичних посад та посад державних службовців, забезпечення рівного доступу громадян до державної служби шляхом проведення відкритого конкурсу на зайняття вакантних



посад, формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, встановлення прозорої моделі оплати праці [9]; у 2016 році — Стратегію реформування державного управління України, спрямованої на модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами, підвищення якості надання адміністративних послуг [10].

Прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» у 2015 році відкрило нову сторінку розвитку державної служби. У Законі визначені категорії посад державної служби, права та обов'язки державного службовця, функції органів системи управління державною службою, особливості системи оплати праці, заохочення і соціальних гарантій, проведення конкурсного відбору на посаду, дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців та інші особливості [3].

Відповідно до нового законодавства трансформується інституційна система управління державною службою, з'являються нові органи та структурні підрозділи, і на сьогодні вона включає Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом [3] (рис. 1).

Комісія з питань вищого корпусу державної служби складається із представників Президента України, уряду, Верховної Ради України, Нацдержслужби, Національного агентства з питань запобігання корупції та ін. представників. Основні завдання, що покладаються на новостворений орган, полягають у мінімізації корупційних ризиків, політичного впливу на управлінські рішення державних службовців, формуванні професійного і вищого корпусу державної служби, забезпеченні рівності доступу громадян до державних посад.

Залежно від чисельності персоналу в державному органі, передбачено створення служби управління персоналом та вводиться посада спеціаліста з питань персоналу [12]. Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом, що прямо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі. Основні завдання служби управління персоналом можна об'єднати в такі блоки:

1) організаційно-консультаційні (розробка структури державного органу, добір і документальний супровід персоналу, розробка спеціальних вимог до претендентів на посади категорій «Б» і «В», участь у розробці положень про структурні підрозділи, надання консультацій керівнику державної служби з питань управління персоналом);

2) мотиваційні (заохочення до службової кар'єри та її планування, організація навчання, підвищення кваліфікації, стажування, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату);

3) контрольні (контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах, за розробкою посадових інструкцій державних службовців, за дотриманням вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку);

4) аналітично-прогностичні (аналіз кількісного та якісного складу держслужбовців, прогнозування потреб у персоналі);

5) стратегічні (реалізація державної політики щодо управління персоналом у державному органі, забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень; участь у розробці нормативно-правових актів з питань управління персоналом та державної служби).

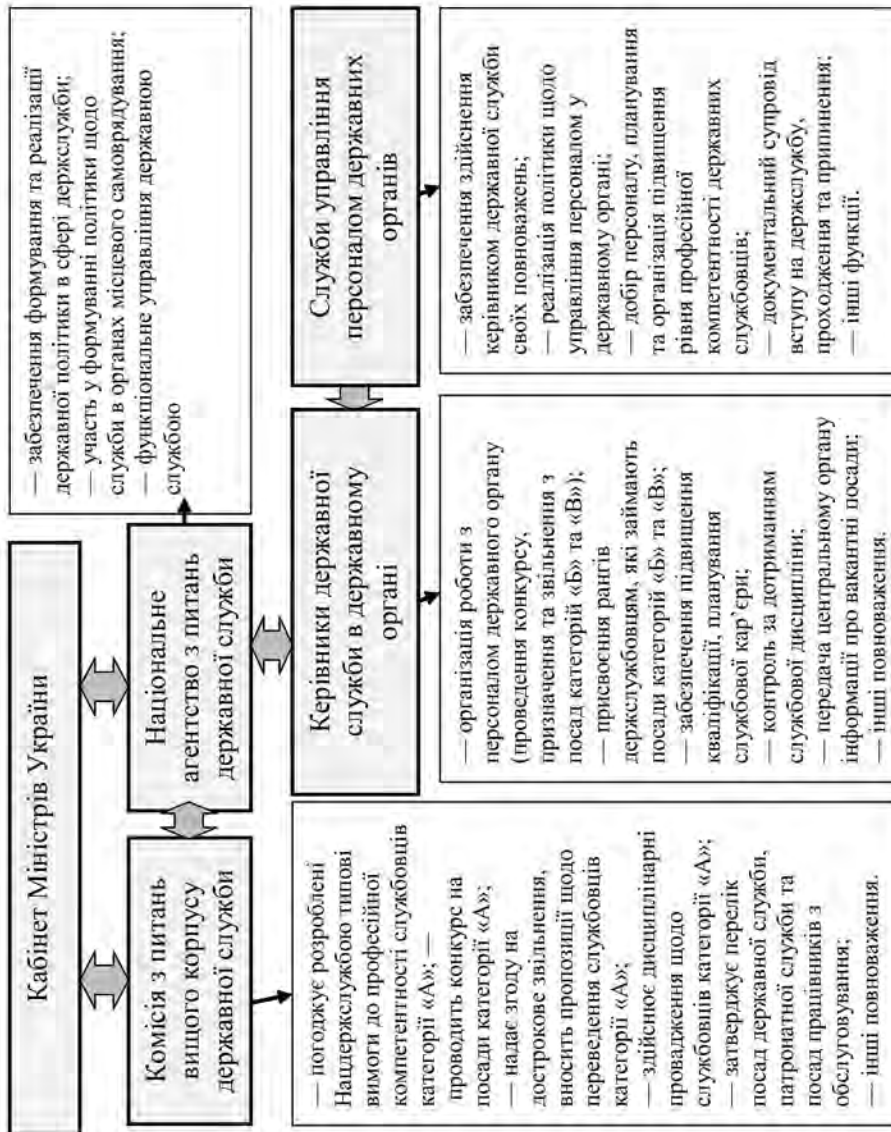


Рис. 1. Інституційні взаємозв'язки та завдання органів у системі управління державною службою

Джерело: побудовано авторами за [3; 11].



Зазначені органи в системі управління державною службою тісно взаємодіють між собою в рамках розробки та реалізації нормативних актів у сфері державної служби, вимог до професійних компетентностей державних службовців, щодо організації заходів з підвищення кваліфікації, стажування і в цілому щодо реалізації політики уряду у сфері вдосконалення державного управління та державної служби.

Нагальним завданням, яке постає сьогодні перед Нацдержслужбою, є підвищення рівня професіоналізму державних службовців, залучення до державної служби висококваліфікованих кадрів, що неможливо реалізувати без змін в системі стимулювання та мотивації праці, а також забезпечення реальних можливостей кар'єрного зростання. У Законі «Про державну службу» система оплати праці державних службовців передбачає поступове підвищення протягом 2016–2020 рр. розміру посадового окладу, виплату надбавок (за вислуги років, ранг державного службовця), доплат (за додаткове навантаження) та премій (за результатами щорічного оцінювання роботи діяльності, залежно від внеску державного службовця в результат роботи державного органу, що, на наш погляд, досить складно оцінити). Однак виникає проблема пошуку додаткових фінансових ресурсів забезпечення відповідних виплат держслужбовцям, які прив'язані до мінімальної зарплати. Враховуючи заплановане підвищення розміру мінімальної зарплати до 3 200 грн з 1 січня 2017 р., сучасний економічний та політичний стан в країні, необхідність консолідації державних фінансів, одним із способів економії бюджетних видатків є оптимізація чисельності кадрів державної служби, що дасть змогу вивільнити частину фінансових ресурсів на підвищення заробітних плат. Водночас реформування оплати праці повинно здійснюватися паралельно із підвищенням ефективності державної служби.

Одним із пріоритетних напрямів реформування системи управління людськими ресурсами в державній службі є розвиток управлінських та лідерських якостей державних службовців. Як зазначає В. І. Пила, «... ідеальною для будь-якої організації, в тому числі державного органу управління, є ситуація коли офіційно призначений керівник є лідером або стає ним в силу ряду причини, в тому числі пов'язаних із набуттям в процесі поступового навчання лідерських якостей ...» [13]. Особливості службової кар'єри базуються на визначенні трьох категорій та дев'ятих рангів (які присвоюються кожні три роки залежно від результатів діяльності) державних службовців, загальних і спеціальних вимог до претендентів на державні посади (табл. 2), забезпеченні відкритої та прозорої конкурсної процедури заміщення вакантних посад в державних органах.

Конкурсна процедура передбачає визначення вимог конкурсу, складу та повноважень конкурсної комісії, порядку прийняття та розгляду документів для участі в конкурсі, проведення тестування, співбесіди та оцінювання кандидатів. Однак, не зважаючи на визначену законодавством процедуру, як показує практика, на сьогодні в окремих випадках спостерігається формалізація та нехтування принципами конкурсного відбору персоналу в державні органи. Постає проблема забезпечення дотримання посадовими особами державної служби норм чинного законодавства, зважаючи на те, що безкарність породжує протиправність і безвідповідальність.

Поряд з цим у процесі відбору персоналу, окрім професійно-кваліфікаційних характеристик претендента, необхідно враховувати його лідерські та комунікативні здібності. Посадовці державної служби повинні бути не просто добре обізнаними та професійно підготовленими фахівцями, а й лідерами, здатними генерувати нові ідеї, шляхи розв'язання назрілих проблем та об'єднати колектив навколо реалізації поставлених завдань.



Таблиця 2

**Вимоги до професійної компетентності претендентів
на вступ на державну службу в Україні**

Категорія державних службовців	Вимоги	
	загальні	спеціальні
«А»	— загальний стаж роботи не менше 7 років; — досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування чи у відповідній сфері не менш як 3 роки; — вільне володіння державною мовою; — володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.	— претенденти повинні відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України.
«Б»	— досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органах місцевого самоврядування, на керівних посадах підприємств, установ не менше 1–2 (залежно від державного органу) років; — вільне володіння державною мовою.	— вимоги визначаються суб'єктом призначення на посаду з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, в порядку, затвердженому Нацдержпослуг.
«В»	— наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра; — вільне володіння державною мовою.	

Джерело: побудовано авторами за [3].

Реформування моделі управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні спрямоване на забезпечення рівного та відкритого доступу громадян до державної служби, підвищення професіоналізму та відповідальності державних службовців, мотивацію до роботи в державній службі та ефективної праці, якості надання адміністративних послуг, подолання бюрократії та корупції.

Реформування державної служби, зокрема системи управління людськими ресурсами, пов'язане із необхідністю створення професійного, ефективного та соціально спрямованого (клієнтоорієнтованого) інституту державної служби на принципах верховенства права, професіоналізму, меритократії, патріотизму, доброчесності, інклюзивності прийняття управлінських рішень, політичної неупередженості, відкритості та прозорості, людиноцентризму, динамічності та гнучкості. Про європеїзацію державної служби в Україні свідчить низка прийнятих нормативно-правових актів в останні роки щодо державної кадрової політики, реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах, що відповідають нормам європейського права. Однак, не зважаючи на здійснені перші позитивні кроки, постає необхідність реалізації визначених завдань у сфері державної служби.

Реформування моделі управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні вимагає:

— модернізації системи навчання (одним із кроків є запровадження бакалаврської програми з публічного управління та адміністрування) відповідно



до сучасних вимог та викликів на принципах безперервної освіти, підвищення кваліфікації та стажування державних службовців;

— забезпечення розвитку людського потенціалу та створення відповідних умов його капіталізації;

— удосконалення системи соціального захисту, стимулювання та мотивації праці, враховуючи кращі європейські практики, задля забезпечення не лише фізичного відтворення людських ресурсів, а й їх духовного та творчого розвитку;

— забезпечення проведення відкритого, прозорого та об'єктивного конкурсного відбору на вакантні державні посади з дотриманням вимог до професійної компетентності претендентів та визначеної конкурсної процедури, залучаючи до участі успішних фахівців, кращих випускників вузів, здійснення щорічного оцінювання діяльності держслужбовців та реалізації програми розвитку службової кар'єри;

— оптимізації чисельності державних службовців, посилення ролі служб управління персоналом у державних органах;

— здійснення прогнозування та планування потреб у професійних кадрах, що дасть змогу забезпечити збалансування попиту і пропозиції на ринку праці;

— запровадження сучасних технологій та єдиних стандартів управління персоналом державної служби, інформаційно-комунікаційних технологій взаємодії державних службовців та громадян, наближення адміністративних послуг до кінцевого споживача;

— викорінення корупції, забезпечення підзвітності державних службовців та розробки чіткого механізму відповідальності посадових осіб за протиправність діяльності або бездіяльність;

— розвитку соціального діалогу, інклюзивного прийняття державних управлінських рішень та створення на цій основі інклюзивних інноваційних та соціально спрямованих продуктів, що підвищить відповідальність державних службовців.

Реалізація зазначених заходів дасть змогу підвищити професіоналізм, ефективність та соціальну відповідальність посадових осіб державної служби, вмотивованість державних службовців, якість адміністративних послуг та суспільну довіру до органів влади, що сприятиме успішному реформуванню української економіки, підвищенню її конкурентоспроможності, фінансово-економічної стійкості та добробуту громадян. Важливим напрямком подальших наукових досліджень у розрізі цієї тематики є вивчення досвіду управління людськими ресурсами у сфері державної служби провідних країн, які займають найвищі позиції у міжнародних рейтингах якості державного управління, у тому числі державної служби.

Список використаних джерел

1. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» : схв. Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889–VIII / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
4. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. К. : Знання-Прес, 2000. 313 с.



5. Педак І. С. Управління людськими ресурсами на державній службі // Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2011. № 1. С. 97–100.
6. The Worldwide Governance Indicators. URL : <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>.
7. Синицина Н. Г. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні // Державне будівництво. 2011. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_22.
8. Хартія основних прав Європейського Союзу від 07.12.2000 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_524.
9. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 227-р / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
10. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.10.2016 р. № 474-р / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
11. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.
12. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47 / Верховна Рада України. Законодавство України. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>.
13. Пила В. І., Захаркевич Н. П. Лідерські якості при доборі кандидатів на вакантні керівні посади в органах державної влади // Управлінське лідерство: виклик сьогодення / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2013. С. 271–280.

Надійшла до редакції 01.12.2016



Тищенко А. П., Королюк Т. А. Реформирование модели управления человеческими ресурсами государственной службы

Осуществлена оценка эффективности государственной службы в Украине и сравнительный анализ с другими странами. Определено, что основные проблемы развития государственной службы связаны с несоответствием государственной кадровой политики современным требованиям информатизации, электронизации, глобализации и европеизации, что обуславливает низкий уровень профессионализма государственных служащих, мотивации, открытости и прозрачности, преодолеть которые невозможно без реформирования системы управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы. Акцентировано на необходимости скорейшего реформирования государственной службы как предпосылки эффективной модернизации национальной экономики и достижения определенных стратегических индикаторов развития. Раскрыты особенности реформирования государственной службы в Украине в соответствии с европейскими принципами и стандартами. Обоснованы направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами в государственных органах в разрезе обеспечения равного и открытого доступа граждан к государственной службе, повышения мотивации, профессионализма, эффективности и ответственности государственных служащих, качества предоставления административных услуг, преодоления бюрократии и коррупции.

Ключевые слова: эффективность государственной службы, управления человеческими ресурсами в государственных органах, реформирование кадровой политики государственной службы.

Tyshchenko, O. P.; Koroliuk, T. O. Reforming the Model of Human Resource Management of Public Service

The estimation of the effectiveness of public service in Ukraine and comparative analysis with other countries is performed. It was determined that the main problems of development of public service are related to the incompliance of state personnel policy with modern requirements of informatization, electronization, globalization and europeanization, which causes a low level of professionalism of civil servants, motivation, openness and transparency, to overcome which is not possible without reforming of human resources management system in the state service. The attention is drawn to the need for early reform of the public service as a prerequisite for an effective modernization of the national economy and the achievement of certain strategic development indicators. The features of public service reform in line with European principles and standards are defined. The ways of improvement of human resource management system in government are reasonable in the context of equal and open access of citizens to public services, increase motivation, professionalism, efficiency and accountability of civil servants, the quality of administrative services, to overcome bureaucracy and corruption.

Keywords: efficiency of public service, human resource management in government, reforming the personnel policy of public service.

