

УДК: 35.08 (477)

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)

МАКОВОЗ ОЛЕНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-6870-2987>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Анотація. Сьогодні, у важкій для України час, однією з найболючіших та гострих проблем являється проблема забезпечення кваліфікованим персоналом, який володіє необхідними компетенціями та являється здатним досягти стратегічних цілей, що стоять перед державою. З причини чого актуальним стає питання ефективного використання працівників та службовців та їх здібностей в процесі роботи. Для виходу України з політичної та економічної криз, необхідно створити ефективну систему державного управління європейського зразка, яка стане одним із головних стержнів сучасного українського державотворення. Значним та відповідальним інститутом держави є система державної служби, а саме її апарат управління. Вона складається з декількох структур, таких як, правова, організаційна і процесуальна. Основну складову державної служби становлять державні службовці, особи, які пройшли спеціальну підготовку, мають відповідні знання та професійно зайняті в системі державних органів. Державні службовці являються основним ресурсом державної служби. При перегляді та оцінці роботи державних органів, проведення реформ державної служби, необхідно звертати особливу увагу на таку складову, як управління людськими ресурсами в системі державної служби. Управління людськими ресурсами це більш широке поняття, яке включає в себе такі складові, як відношення до людини як головному факторові реалізації цілей організацій; підхід до людини як до основного джерела доходів та інвестицій; постійний аналіз потреб організації в людських ресурсах; аналіз ситуацій з людськими ресурсами в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації; формування людських ресурсів організацій; створення оптимальної системи взаємодії працівників тощо. Треба усвідомити, що сприйняття співробітника як джерела витрат та видатків, якого такого, що треба підганяти або треба стримувати, у даному розгляді проблеми треба відкинути. У широкому розумінні та філософії менеджменту людських ресурсів, співробітники розглядаються як активи організації. Чим менший контроль над співробітниками, а мотивація і стимуляція праці великі, тим більше віддачі від співробітників має організація або установа. При застосування сучасних

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Маковоз О.

напрямок менеджменту людських ресурсів потрібно очікувати від самого співробітника активної позиції, яку потрібно підкреслювати, оцінювати та підтримувати. У широкому розумінні він більше не являється особою, якій спускають вказівки та циркуляри. Кожна особа повинна особисто відповідати за свої дії, результати праці, успіхи і досягнення. Кожен повинен стежити за тим, як реалізуються поставлені керівництвом завдання. Всі ці фактори висувають особливі вимоги до структури організації та політиці в сфері організації праці в державній установі. Всі фактори повинні будуватись на розвитку особистої ініціативи службовців та працівників. Цим аспектам і присвячена дана стаття.

Ключові слова: державна служба, управління, кадри, працівник, реформування.

Вступ. У забезпеченні ефективного державного управління не може бути легко та просто, не вирішуються проблеми швидко та гладко. Управляти великою кількістю людей завжди складно та відповідально, а в перспективі, на шляху до Європи, буде ще складніше. Неважко передбачити, що сучасні вимоги до представників державного управління високі та морально жорсткі, і потрібно готуватися до реформування та перезавантаження.

Сьогодні наше суспільство перебуває в стані, з одного боку, обмеження необхідних ресурсів, а з іншого – збільшення попиту на ці ресурси, внаслідок розширення потреб. Тому зараз є актуальним питання формування професійної, авторитетної, високоефективної політики управління державної служби. Завдяки такій службі, діяльність держави зможе стабільно функціонувати та вирішувати державні питання. Управлінський апарат зможе якісно і своєчасно приймати рішення щодо державотворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До складу державних службовців належать працівники, які здійснюють функції державного управління, професійно беруть участь у процесі державного управління та входять до складу апарату управління різних рівнів. Аналізуючи наукові підґрунтя, треба відзначити, що сьогодні існує багато поглядів на вектори розбудови та реформування державної служби. Багато вітчизняних та закордонних вчених займаються цим питанням, а саме В. Прохорова [7], Л.

Качан [3], Г. Лопушняк [4], С. Смеричевский [7], А. Іващенко [7] та багато інших.

Мета статті. Метою даної статті є спроба узагальнити основні аспекти удосконалення управління персоналом в державній службі у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейська асоціація щодо сприянню та забезпеченню роботи кадрів ще у 1972 році запропонувала виділити декілька основних напрямків управління персоналом на підприємствах: адміністративний, управлінський та перспективний. Перший з них повинен забезпечувати звичайну місію та повсякденне функціонування установи, виконувати основні завдання щодо діяльності та в першу чергу, виконувати соціальну складову в діяльності. Управлінський повинен взяти на себе більш широкий обсяг компетенцій, відповідати за соціальні відносини, у середньостроковій перспективі. [5, 7]. Останній, перспективний, це напрям, який відповідає за розвиток установи. За допомогою розвитку цих напрямів майже всі напрямки розвитку персоналу взаємопов'язуються. Всі аспекти соціальної складової (умови праці, продуктивність, заробітна плата, тощо) розглядаються як на індивідуальному рівні так і на загальному рівні відповідальності. На нашу думку, в цьому аспекті до функції управління людськими ресурсами в державній службі починає входити функція аналізу якості управління не тільки в напрямку діяльності кадрової служби, але і всього державного апарату. Але ж саме кадрова служба дає поради і допомагає в прийнятті управлінських рішень. Сьогодні, у більшості державних організацій та установах, кадрова служба виконує для персоналу інтегруючу функцію, до якої входить функція ведення соціального діалогу, заохочення співробітників, участь у виробленні стратегії та функція диференціації, до якої входять такі дії, як прийом на роботу, просування по службі, винагороди тощо [8].

Таким чином, поняття управління людськими ресурсами в державній службі виходить на новий рівень та являється новим поняттям в управлінні, яке потребує у швидкому переході від загальнотеоретичного підходу до науково –

практичного. Глумачення поняття управління людськими ресурсами в державній службі потребує залучення багатьох складових, таких як, технічні засоби, зведення показників діяльності підприємства, визначення регулювання заробітної плати, комп'ютеризація управління, прийомів маркетингової діяльності, визначення функції комунікації, тощо. Це поняття також включає управління групами, організацію навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Сьогодні, у досить важкий для України час російської агресії, зміни йдуть повільніше, ніж хотілося б новаторам, але вони реальні. Взятий європейський вектор розвитку знань повинен вплинути на забезпечення розвитку управління державною службою. Ми маємо для цього всі ресурси, як людські так і новаторські.

Згідно з основними теоретичними аспектами теорії управління, управлінські кадри поділяються на три основні групи: керівники, спеціалісти, допоміжний персонал (технічні виконавці). Така класифікація доцільна і до групування персоналу державної служби. Кожна з цієї групи характеризується специфікою роботи у системі державного управління специфічною професійною підготовкою, особливостями професійної діяльності, займає своє місце в ієрархії управління. Згідно з Концепцією адміністративної реформи в Україні в системі державного управління визначено три типи державних посад: політичні, патронаті адміністративні [3, 4].

Дана класифікація державних посад не вимагає функцій, які б виходили за межі напрямків соціального управління. Зазначена класифікація при її застосуванні на практиці дозволить ретельно формулювати вимоги до кожного працівника, залежно від його приналежності до того чи іншого класу, організувати необхідну та персональну схему відбору, підготовки та розстановки кадрів. Різниця функцій у державних посадовців визначає специфіку роботи кожного з них, відповідне ставлення до виконання завдань, використання спеціальних методів та форм у досягненні цілей своєї діяльності.

Враховуючи такі негативні фактори в житті України, як агресія з боку росії, економічна криза, виникає необхідність скорочення витрат на утримання державного апарату та одночасне вжиття заходів щодо підвищення якості надання державних послуг населенню, які так необхідні для забезпечення повноцінного життя. У зв'язку з російською агресією збільшилась таке негативне явище, як потреби в кадрових скороченнях. Подолати цю та інші соціальні проблеми можливо лише за умови існування ефективної системи управління[4, 8].

Для успішного впровадження в Україні реформи державної служби необхідно проводити реформи і інших сферах життя суспільства. У даний важкий для України час, необхідно, щоб усі реформи мали у своїй базі однакові принципи, цінності та підходи. Всі напрями по прийняттю реформ треба поперше визначати на найвищому рівні. Там, де відповідні повноваження децентралізовані можна очікувати, що вони сприятимуть проведенню позитивних та адекватних змін, цілеспрямованих на соціальні складові. Ці зміни повинні відповідати сучасним викликам суспільства та реальній ситуації, яка склалась в економічному та політичному житті українців сьогодні.

Відповідно до основних принципів та цілей вектору європейського розвитку, основні напрямки яких визначено на загальнодержавному рівні. Нове призначення, надане центральним органам виконавчої влади згідно з останніми указами Президента та відповідних урядових структур, які відповідають за проведення реформування органів виконавчої влади, вимагають проведення змін в існуючих структурах управління. Нові вимоги мають забезпечити попит на новий формат управління, нові професійні цінності, інноваційну складову, більш повного використання кадрового потенціалу органами виконавчої влади [9].

Для забезпечення успішного ефективного державотворення необхідно забезпечити застосування більш перспективних та вагомих підходів. Неважко здійснити прогнозування зміни у системі державної служби на територіальних

рівнях, результат яких буде набагато меншим та неефективним ніж чим на інших рівнях.

Сучасна політика системи державної служби має приділяти увагу тому, що в процесі її реформування особлива роль повинна приділятися людським ресурсам. Саме від них очікується здійснення безпосередньої роботи щодо запровадження реформ. Адміністративна реформа не може зводитися лише до створення та внесення змін до структури органів державного управління, треба оптимізувати дії, що призведе до можливого скорочення управлінського апарату. Основна мета реформування полягає у створенні ефективної системи державного управління, яка повинна відповідати стандартам демократичної правової держави та бути соціально орієнтованою ринковою економікою європейського зразка. Ця система має бути прозорою у всіх проявах своєї діяльності для суспільства та побудованою на науково – практичних засадах, мати під собою обґрунтовані фінансово-економічні показники своєї діяльності та не бути витратною для державної казни [9].

Щоб успішно провести реформування системи державної служби треба не забувати про два важливих моменти: реформування державної служби - це насамперед процес навчання та перекваліфікації, який направлений на виправлення раніше допущених помилок. Це означає, що необхідно пройти процес адаптування до середовища, яке постійно змінюється. У державній службі, яка постійно оновлюється та вчиться новому, тобто підвищує свою кваліфікацію, не буде більше ініціатив реформування, вона буде у процесі своєї діяльності реформуватися та набувати нових функцій щодо управління людьми та організації своєї діяльності. По-друге, Україна не єдина країна, яка переживає такі круті зміни. Радикальні реформи в системі державної служби відбуваються у багатьох країнах, наприклад, Франція, Швеція, Канада, Великобританія, Польща – всіх цих країн торкнулось реформування державної служби. Всі напрями та процеси проведення реформування у цих країнах мають спільне походження. Треба відмітити, що сьогодні, державній владі, у мабуть

всіх розвинутих країнах, треба управляти глобальними силами та вирішувати глобальні проблеми, які вносять зміни в економічні та суспільні взаєностосунки, процеси інтеграції, тощо. Саме тому державна служба в Україні, яка зараз проходить випробування, має стати ефективною та сучасною інституцією в країні європейського зразка [4].

Основні стратегічні цілі реформування державної служби в Україні повинні мати в своїй основі наступні положення: визначення чітких та окреслених ролей та чітко визначених повноважень органів державної влади; зведення до мінімуму сфер збігу та дублювання цих повноважень; забезпечення виділення фінансових ресурсів враховуючи пріоритетні напрямки в країні; постійне реагування на вимоги суспільства (чіткий громадський контроль); формувати дієву та прозору владу; цілі такої організації державної влади повинна відповідати фінансовим можливостям суспільства.

Чітке розуміння та усвідомлення з боку державних службовців та керівників сучасних вимог до системи державної служби, вимог до іміджу та моральних здібностей, професійних вимог потрібно створити високоефективну, професійну, стабільну та авторитетну державну службу, яка спроможна побудувати демократичну, правову, незалежну, суверенну і соціально-орієнтовану державу. Треба усвідомлювати, що в центрі уваги повинно бути питання управління людьми, переведення за межі політичної риторики реальних напрямів політики та практики щоденного ретельного управління в сучасній площині державної служби [8].

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Формування державної кадрової політики - досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході

реалізації всього спектру заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри державної служби мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів та їх структури.

Висновки. Складним завданням сьогодні є виконання вимог реформування та скорочення видатків з одночасним збереження морального клімату, продуктивності праці, порядності, здорових відносин серед державних службовців. Тому, на наш погляд, необхідно поряд із реформуванням проводити наукові дослідження, які допоможуть вчасно вжити заходів щодо ліквідації негативних наслідків, а саме: реальне уявлення та стан справ щодо впливу реформ на діяльність установ і управління людьми, а також про різні ситуації, що викликають напругу, і проблеми, які треба розв'язувати у ході здійснення реформ; виявлення додаткових аспектів впливу середовища сучасних реформ на моральний стан державних службовців, на здатність державного сектора залучати та утримувати кваліфіковані трудові кадри.

Використана література:

1. Верховна рада України <https://www.rada.gov.ua/>
2. Діяльність громад у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей – рекомендації від Мінсоцполітики <https://decentralization.gov.ua/news/13140>
3. Качан Л. Соціальна справедливість: гідна праця та соціальний захист / *Соціальний захист*. 2020. № 2. С. 7-11.
4. Лопушняк Г. С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку / Г. С. Лопушняк. – Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. 372с.
5. Міністерство соціальної політики України <https://www.msp.gov.ua/>
6. Проєкт реалізований завдяки підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), за фінансової підтримки уряду Великобританії (UK aid) в рамках проєкту USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS» та за сприяння проєкту SURGe, що фінансується Урядом Канади. <https://guide.dia.gov.ua/thematic-area/sotsialnyi-zakhyst>.

7. Prokhorova V., Smerichevskiy, S., Usarek, W., Ivashchenko, A. I. Expediency of symptomatic diagnostics application of enterprise export-import activity in the disruption conditions of world economy sustainable development / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2021, 628(1), 012040

8. Родина політика України на економічному форумі «Європа у пошуках лідерства». Тези виступу Міністра соціальної політики Марини Лазебної. Міністерство соціальної політики України, опубліковано 10 вересня 2021 року о 17:02 <https://www.msp.gov.ua/content/lazebna-marina-volodimirivna.html>

9. Україна переживає процеси старіння суспільства: Новини УНІАН. <http://health.unian.ua/country/150289-ukrajina-perejivaeprotsesi-starinnya-suspilstva.html>.

References:

1. Verkhovna rada Ukrainy <https://www.rada.gov.ua/>.

2. Diialnist hromad u sferakh sotsialnoho zakhystu naselennia ta zakhystu prav ditei – rekomendatsii vid Minsotspolityky. <https://decentralization.gov.ua/news/13140>.

3. Kachan L. Sotsialna spravedlyvist: hidna pratsia ta sotsialnyi zakhyst // Sotsialnyi zakhyst. 2020. № 2. S. 7-11.

4. Lopushniak H. S. Derzhavna sotsialna polityka yak peredumova ekonomichnoho rozvytku / H. S. Lopushniak. Lviv : LRIDU NADU, 2020. 372s.

5. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy <https://www.msp.gov.ua/>.

6. Proiekt realizovanyi zavdiaky pidtrymtsi amerykanskoho narodu, nadanii cherez Ahentstvo SShA z mizhnarodnohoro zvytku (USAID), za finansovoi pidtrymky uriadu Velykobrytanii (UK aid) v ramkakh proiektu USAID/UK aid «Prozorist ta pidzvitnist u derzhavnomu upravlinni ta posluhakh/TAPAS» ta za spriannia proiektu SURGe, shcho finansuietsia Uriadom Kanady. <https://guide.dia.gov.ua/thematic-area/sotsialnyi-zakhyst>.

7. Prokhorova V., Smerichevskiy, S., Usarek, W., Ivashchenko, A. I. Expediency of symptomatic diagnostics application of enterprise export-import activity in the disruption conditions of world economy sustainable development / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2021, 628(1), 012040.

8. Rodynna polityka Ukrainy na ekonomichnomu forumi «levropa u poshukakh liderstva». Tezy vystupu Ministra sotsialnoi polityky Maryny Lazebnoi. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy, opublikovano 10 veresnia 2021 roku o 17:02 <https://www.msp.gov.ua/content/lazebna-marina-volodimirivna.html>.

9. Ukraina Perezhyvaie protsesy starinnia suspilstva: Novyny UNIAN. <http://health.unian.ua/country/150289-ukrajina-perejivaeprotsesi-starinnya-suspilstva.html>.

Olena Makovoz

PhD of Economic Sciences, Associate Professor,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Modern aspects of human resource management in the civil service system of Ukraine

Abstract. The constant growth of competition, the improvement of technologies and the implementation of the latest achievements of science and technology, the struggle for the consumer and the improvement of the quality of products/services force society to consider approaches to management issues in a new way. In this connection, the requirements for workers and employees are also changing. The main point in this matter is the recognition of the component of high social responsibility, which rests on all civil servants, especially on the management. A modern organization for solving issues of state importance requires a quick response to changes occurring in society and the uncertainty of the external environment. The modern approach to the organization of the civil service is a balanced combination of human values and resources, preferences for organizational changes and continuous adaptations to changes in the external and internal environments. All this requires significant changes in approaches, principles, methods and forms of working with people in the civil service and relevant organizations. The main goal of human resources management is the hiring of competent and professionally trained and interested workers, the ability to retain them and constantly improve their professional skills. It is the person who acts as the main factor not only in production, but also in the entire organization. A person is the main factor of income, increase of labor productivity, improvement of quality of decision-making and implementation of the decisions made, etc. Thus, a modern manager should treat his employees as a valuable resource.

The main success factors of human resources management in a state organization are the following components: human potential, the manager's ability to skillfully outline the goals and missions of his activity and effectively dispose of resources. These directions become the main success factor of the state organization. The issue of human resources management in the state structure should come to the fore.

Key words: civil service, management, personnel, employee, reformation.