

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні

Н. Т. Гончарук, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Л. В. Прудюс, Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Визначено мету, завдання та сутність понять «модернізація державної служби» та «управління людськими ресурсами на державній службі». Проаналізовано сучасний стан і проблеми модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні, розкрито основні складові елементи реформи, що забезпечують модернізацію державної служби й управління людськими ресурсами. Встановлено, що в Україні з метою реформування й модернізації державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами впродовж останніх років прийнято декілька стратегічних документів, серед яких доцільно виокремити Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки, розкрито їх основні положення та визначено, відповідно до європейських стандартів, пріоритетні напрями модернізації державної служби й управління людськими ресурсами в Україні.

Ключові слова: державне управління; державна служба; модернізація; реформування; управління людськими ресурсами; державні службовці; фахівці з питань реформ

Modernization of the public service and human resource management in Ukraine

N. T. Honcharuk, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

L. V. Prudyus, All-Ukrainian Center for Advanced Training of Public Servants and Local Self-Government Officials

The goal, tasks and essence of the concepts «modernization of the public service» and «human resources management in public service» are defined. The current state and problems of modernization of the public service and human resources management in Ukraine are analyzed; the main components of the reform that provide modernization of the public service and human resources management are disclosed. It has been established that in order to reform and modernize the public service as well as to improve human resources management in the recent years several strategic documents have been adopted in Ukraine, among them one should mention the Strategy of the Public Personnel Policy for 2012-2020, the Strategy for the Reform of the Public Service and Service in Local Self-Government Bodies in Ukraine for the period until 2017 and the Strategy for the Reform of the Public Administration of Ukraine in 2016-2020; their main provisions are developed and, in accordance with the European standards, the priority directions for modernization of the public service and human resource management in Ukraine are defined.

Keywords: public administration; public service; modernization; reforming; human resource management; public servants; specialists in the reforms issues

Модернизация государственной службы и управления человеческими ресурсами в Украине

Н. Т. Гончарук, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Л. В. Прудюс, Всеукраинский центр повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления

Определено цели, задачи и сущность понятий «модернизация государственной службы» и «управление человеческими ресурсами на государственной службе». Сделан анализ современного состояния и проблем модернизации государственной службы и управления человеческими ресурсами в Украине, раскрыты основные составляющие элементы реформы, которые обеспечивают модернизацию государственной службы и управление человеческими ресурсами. Установлено, что в Украине с целью модернизации государственной службы и управления человеческими ресурсами в последние годы принято несколько стратегических документов, среди которых целесообразно выделить Стратегию государственной кадровой политики на 2012-2020 годы, Стратегию

реформирования государственной службы и службы в органах местного самоуправления на период до 2017 года и Стратегию реформирования государственного управления на 2016-2020 годы, раскрыты их основные положения, определено, в соответствии с европейскими стандартами, приоритетные направления модернизации государственной службы и управления человеческими ресурсами в Украине.

Ключевые слова: государственное управление; государственная служба; модернизация; реформирование; управление человеческими ресурсами; государственные служащие; специалисты по вопросам реформ

Постановка проблеми.

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави. Модернізація державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовані на удосконалення існуючої системи державного управління, подолання існуючих в системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що проблемі модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких можна виділити публікації К. Ващенко [1], А. Вишневецького [10], О. Линдюк [6], Т. Мотренка [10], О. Музи [7], Н. Нижник [7; 8], Т. Пахомової [9], С. Серьогіна [3] та ін. Однак, в цілому ця проблематика в науковій літературі залишається недостатньо дослідженою.

Метою статті є аналіз сучасного стану та визначення пріоритетних напрямів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні.

Виклад основного матеріалу.

Державна служба є основою державного управління, а тому модернізація державної служби та управління людськими ресурсами, створення професійної державної служби має для нашої країни на сучасному етапі розвитку виключне значення. Станом на перше січня 2018 р. на державній службі працювало 207028 осіб, що на 27728 осіб менше, ніж у 2017 році (було 234756 державних службовців), у тому числі 587 осіб категорії А, 63656 осіб категорії Б, 177785 осіб категорії В [5].

Слід зазначити, що необхідність реформування й модернізації державної служби та управління людськими ресурсами була спричинена недостатньою її здатністю ефективно виконува-

ти зобов'язання перед суспільством, громадянами України, низькою якістю як самої державної служби, так і якістю надання публічних послуг громадянам України. Так, згідно з показниками рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 років, Україна посідає 85 місце серед 138 країн та 132 місце за показником «державні установи». Низькі позиції України у світових рейтингах конкурентоспроможності пов'язані з наявною ситуацією в управлінні державним апаратом, яка призводить до недостатньо ефективного управління людськими ресурсами на державній службі [17].

Необхідність модернізації державної служби та управління людськими ресурсами викликана, насамперед, наявністю низки характерних для неї впродовж більше двадцяти останніх років проблем. На наш погляд, розглядаючи дерево проблем, можна виокремити три системні проблеми, пов'язані з законодавчими засадами, інституційним розвитком та управлінням персоналом державної служби [8]. Проблеми, які потребують розв'язання в процесі модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, викладені в низці нормативно-правових актів, зокрема в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, Концепції запровадження посад фахівців із питань реформ, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [3; 12-17].

У Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA «Принципи державного управління», а також належних практик держав-членів ЄС, одним із основних напрямів реформування визначено модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами. Стратегія за напрямом

модернізації державної служби та управління людськими ресурсами спрямована на розв'язання таких проблем, що стоять перед системою державного управління: нестача на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів, які є важливими для розроблення та проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях; високий рівень корупції в системі державної служби, що становить перешкоди для ефективності та результативності державного управління; гендерний дисбаланс; недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, відсутність автоматизованої системи управління [4].

Метою модернізації державної служби є створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, авторитетної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати якісні публічні послуги громадянам. Зазначена мета не може бути реалізована без удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі, оскільки професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами.

Для теоретичного обґрунтування процесів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами важливе значення має визначення самих термінів «модернізація державної служби» та «управління людськими ресурсами на державній службі».

Модернізація здійснюється з метою приведення в більш сучасний і конкурентноздатний вигляд окремих її складових елементів. На думку О. Линдюк, термін «модернізація» як соціально-філософська та управлінська категорія означає осучаснення, відмову від традицій, злам і повну перебудову застарілої структури суспільства, суспільних відносин, створення нових інститутів, приведення їх у відповідність із сучасністю тощо. Модернізація державної служби передбачає різного роду зрушення та перетворення такої системи у напрямі її осучаснення, постійного вдосконалення, її наближення до максимально можливого рівня розвиненості. Тобто під модернізацією державної служби слід розуміти глобальний, прогресивний процес системних змін, у результаті яких об'єкти державної служби змінюють, осучаснюють свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись із традиціями й цінностями суспільства [6, с. 72]. За етимологією, під модернізацією державної служби розуміють такі зміни в суспільстві, у результаті яких виникають

і затверджуються відносини й інститути сучасного типу. З цього погляду об'єктами модернізації, які можна оновлювати, перебудовувати, вдосконалювати, змінювати, осучаснювати тощо, є державні органи [2].

На нашу думку, модернізація державної служби – це системний процес різного роду зрушень і перетворень у сфері державної служби, що забезпечує перехід інституту державної служби від стабільного «традиційного» до безперервно змінного, динамічного сучасного стану в напрямі його оновлення, постійного якісного вдосконалення, який стосується різномірних правових, організаційних, інституціональних, соціальних, економічних, політичних, етичних та інших аспектів державної служби; це прогресивний процес комплексного реформування чинного інституту державної служби, що здійснюється з метою приведення в більш конкурентноздатний вигляд окремих його складових елементів та створення в ньому нових інститутів, супроводжується структурними змінами й трансформацією функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності у сфері державної служби з метою реалізації нових цілей, завдань, пріоритетів, стратегій, набуття нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей.

Термін «людські ресурси» характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо. Що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, на думку авторів, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам.

Управління людськими ресурсами на державній службі можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, перш за все – систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології. Управління людськими ресурсами передбачає нормативно-правове, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне і ресурсне забезпечення системи управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності.

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами має здійснюватися за кількома напрямками. Насамперед слід прискорити реформування законодавчих та інституційних засад державної служби. Дослідження питання інституційної модернізації державної служби України в сучасних умовах показали, що реформа державної служби тісно пов'язана з адміністративною реформою, оскільки, як слушно зазначають Н. Р. Нижник і О. В. Муза, саме інституційні положення останньої не знайшли свого повного відображення ні в законодавстві України, ні в практиці владно-управлінських відносин, а поступовий перехід від «правового романтизму» 1990-х років (коли була проведена реформа державної служби 1993 р.) до «правового критичного реалізму» сьогодення засвідчив потребу у перегляді ключових положень державної служби. Ми підтримуємо думку вказаних авторів, що одним із аспектів державницького реформування має стати усунення умов та причин, що сприяють вчиненню державними службовцями корупційних правопорушень, вироблення низки превентивних заходів загальнодержавного масштабу, при цьому рушійним державно-управлінським засобом має бути інституційна складова державної служби як першооснова для формування корпусу добросовісних і відповідальних державних службовців [7].

Вкрай важливим кроком у процесі впровадження реформи державного управління, модернізації державної служби та управління людськими ресурсами є оптимізація системи центральних органів виконавчої влади. За роки незалежності України відбулося близько чотирьохсот трансформацій центральних органів виконавчої влади. Лише впродовж останніх років (починаючи з 2011 року, коли було ліквідовано урядові органи, в результаті чого кількість ЦОВВ зменшилася зі 111 до 74 органів) було здійснено декілька раз оптимізацію системи ЦОВВ. Це має важливе

значення тому, що оптимізація системи ЦОВВ є структурною основою для реформування й модернізації державної служби, відкриває резерви для суттєвого скорочення видатків на управління в цілому та на персонал, наближає надання адміністративних послуг до споживача, сприяє скороченню контрольно-наглядових функцій та дерегуляції. Станом на 17.01.2018 року в Україні функціонувало 65 ЦОВВ, зокрема 18 міністерств, 20 державних служб, 14 державних агентств, 4 державних інспекцій, і 9 ЦОВВ з іншими назвами.

Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, визначені пріоритетні завдання щодо реформування міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а саме: визначення місії, сфери відповідальності, функцій і завдань міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України, усунення дублювання повноважень і функцій, встановлення чіткого порядку спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів [4].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р схвалено Концепцію оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, метою якої є окреслення керівних принципів організації системи центральних органів виконавчої влади для забезпечення виконання такими органами всіх необхідних функцій, підзвітності, підконтрольності та максимальної ефективності і результативності їх діяльності. У цій Концепції зазначено, що міністерства недостатньо забезпечені фахівцями, здатними аналізувати стан справ у відповідних сферах державної політики, формувати політичні пропозиції, розробляти та впроваджувати ключові національні реформи. Рівень фінансової мотивації державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці. Основні робочі процеси міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (нормотворча діяльність, організація виконання завдань, бюджетні процеси тощо) потребують перегляду та модернізації з метою уникнення зайвих бюрократичних процедур, перевантаження поточною роботою та неефективного витрачання робочого часу фахівців. Саме тому передбачено запровадження системного підходу до стратегічного планування та формування державної політики на основі її аналізу, оновлення організаційної структури апарату міністерств, оновлення кадрового складу, оптимізації чисельності

та реформи системи оплати праці державних службовців та інших працівників центральних органів виконавчої влади, оптимізації структури й функцій інших (крім міністерств) центральних органів виконавчої влади [17]. Відповідно до зазначеної Концепції, оновлення кадрового складу міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та Секретаріату Кабінету Міністрів України, зокрема заповнення посад державних службовців у директоратах та генеральних департаментах, відбуватиметься з урахуванням положень Концепції запровадження посад фахівців із питань реформ, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905 [14; 17]. Реалізація Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади дасть змогу залучити на посади державної служби кваліфікованих фахівців, які зможуть на високому рівні та ефективно виконувати завдання з підготовки та реалізації ключових національних реформ, впливати на тенденції і розвиток державної служби, запровадити аналіз державної політики та стратегічне планування у діяльність міністерств. Після проходження конкурсу на посаду у директораті політики або директораті стратегічного планування та європейської інтеграції фахівці мають пройти вступний тренінг, що включає навчання аналізу політики та стратегічному плануванню за програмою, затвердженою НАДС. Процес оптимізації системи центральних органів виконавчої влади є одним зі способів здійснення скорочення чисельності державних службовців та інших працівників у системі державного управління. Враховуючи те, що за своїм розміром сфера державного управління в Україні не перевищує середній показник ЄС, основним завданням такої оптимізації буде реструктуризація з метою усунення функцій і процесів, які не є необхідними, зосередження на стратегічних пріоритетах та підвищення якості державної служби [17].

У Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки зазначено, що державна служба є основою державного управління, а тому створення професійної державної служби має виключне значення для України як країни з перехідною економікою. Цілі реформування не можуть бути досягнуті без професійних, добросовісних та етичних державних службовців. Ефективна реалізація Закону України «Про державну службу», який ґрунтується на Принципах державного управління, дасть змогу реформувати державну службу відповідно до європейських стандартів [4; 11].

Слід зазначити, що основними складовими елементами реформи, які забезпечуватимуть

модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є: визначення посад державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ і мають право на спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці державних службовців (так звані «реформаторські кадри») (далі – фахівці з питань реформ); запровадження принципів державного управління в системі державної служби шляхом ефективної реалізації Закону України «Про державну службу», фінансова стабільність реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням макроекономічних показників; оптимізація чисельності працівників у системі органів державного управління; утворення структурних підрозділів з управління персоналом або введення посади спеціаліста з питань персоналу в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформа системи професійного навчання державних службовців, зокрема в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; посилення інституційної спроможності НАДС [4].

Суттєвий перегляд завдань та функцій державних органів, автоматизація процесів їх роботи сприятимуть залученню на державну службу висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та навичками, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління. До 2020 року передбачається поступове скорочення чисельності державних службовців та працівників центральних органів виконавчої влади і державних службовців місцевих держадміністрацій шляхом децентралізації функцій [4].

Задля формування висококваліфікованої групи фахівців із питань реформ розпорядженням Кабінету Міністрів від 11 листопада 2016 р. № 905 було схвалено Концепцію запровадження посад фахівців із питань реформ, метою якої є створення необхідних умов для підготовки та реалізації національних реформ шляхом оновлення і посилення кадрового потенціалу через залучення на державну службу кваліфікованих, компетентних фахівців – фахівців із питань реформ [14]. Відповідно до цієї Концепції посади фахівців із питань реформ поділяються на дві групи. До першої групи належать посади державної служби категорії «А», а саме: посади Державного секретаря Кабінету Міністрів Украї-

ни, його заступників, державних секретарів міністерств, Голови НАДС, його заступників, Голови Державного агентства з питань електронного урядування, його заступників; до другої групи – посади державної служби категорій «Б» і «В» у директоратах, генеральних департаментах, які утворюються в державних органах, а також в Урядовому офісі координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України. Черговий етап модернізації державної служби передбачає не лише відкриті конкурси для державних службовців у нові директорати пілотних міністерств, але й скорочення щонайменше 5% від нинішньої їх чисельності (близько 8 тисяч осіб) [14].

Для вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі важливе значення має Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки». Зазначена Стратегія визначає пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні, шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій управління персоналом на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами, передбачає розроблення та прийняття державної цільової програми кадрової політики, а також відповідних галузевих програм [12].

На підвищення якості державної служби та управління людськими ресурсами спрямована Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року. Реалізація Стратегії з використанням європейського досвіду дасть змогу забезпечити: реформування й модернізацію державної служби, запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі, які ґрунтуються на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців, що дасть можливість реалізувати їх потенціал на практиці, створення узгодженої системи взаємозв'язку кількості державних службовців із функціями та повноваженнями державних органів [13].

Стратегічні напрями модернізації державної служби та управління людськими ресурсами мають бути реалізовані шляхом упровадження Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який покликаний удосконалити правове регулювання державної служби відповідно до європейських принципів ефективного врядування та у зв'язку із започаткованими в Україні системними реформами [11].

Реалізація стратегічних напрямів реформування державної служби дозволить здійснити її модернізацію на засадах європейського адміністративного простору та створити «критич-

ну масу» висококваліфікованих і ефективних управлінців у державних органах, наблизити публічну службу до європейських стандартів. Складовими модернізації публічної служби в рамках проведення адміністративної реформи є: модернізація її організаційних структур; інституціалізація вищого корпусу державної служби; створення системи моніторингу та відбору кращих міжнародних практик у сфері державної служби; запровадження моніторингу конкурентоспроможності державної служби та державного службовця; формування позитивного іміджу державної служби за рахунок переорієнтації публічних послуг на потреби громадян; удосконалення підходів до управління персоналом на основі розроблених компетенцій; модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, створення дієвої системи оскарження рішень, що стосуються проходження державної служби; наближення держави до статусу сервісної завдяки якісним змінам у системі державної служби; інноватизація функцій державної служби; реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції в державній службі.

У рамках створення моделі державної служби європейського зразка необхідно вирішити наступні питання: упорядкування публічно владних компетенцій та функцій, адміністративних процедур у прийнятті управлінських рішень та наданні публічних послуг; закріплення індикаторів оцінки інституційної, соціальної, економічної, маркетингової ефективності діяльності органів влади; забезпечення максимального врахування європейських стандартів роботи з кадровим корпусом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових продуктів, спрямованих на покращення вмінь та вдосконалення основних компетенцій; застосування антикорупційних механізмів, інструментів управління конфліктом інтересів для подолання кадрових деформацій в органах державної влади відповідно до вимог пункту 4 статті 7 Конвенції ООН протидії корупції; використання технологій управлінського лідерства, репутаційного менеджменту, стратегічного партнерства [2].

Для створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації. Ця Концепція визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи для створення умов

відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. В Концепції зазначено, що з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах. На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави у проведенні реформи державного управління, її європейському вибору, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Про це свідчить те, що за світовим індексом розвитку електронного уряду ООН (E-Government Development Index), який міститься в дослідженнях E-Government Survey, у 2016 році Україна зайняла 62 позицію зі 193 (рейтинг рівня розвитку країн розподіляється на основі отриманого ними загального індексу, який складається з трьох підіндексів, що характеризують стан веб-присутності державних органів, телекомунікаційної інфраструктури, людського капіталу). Враховуючи це, необхідно розробити єдину, цілісну державну політику, спрямовану на розв'язання таких першочергових проблем, як: недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах; відсутність єдиної бази даних державних службовців та інших працівників державних органів; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами в більшості державних органів; недостатність функцій моніторингу результативності діяльності державних органів; відсутність відкритості та прозорості інформації про людські ресурси в державних органах; відсутність достатньої електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів і недостатній рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури; відсутність єдиних стандартів ідентифікації користувачів інформаційної системи; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами внаслідок недостатньо розвинутої інфраструктури та недосконалого апаратного забезпечення залежно від географічного положення та типів населених пунктів; низький рівень готовності державних службовців та інших працівників державних органів до впровадження інформаційної системи; недостатній рівень знань і навичок у державних службовців та інших працівників державних органів щодо використання інформаційної системи; низький рівень організації навчання державних службовців, інших працівників державних органів із питань викори-

стання інформаційної системи [16].

З метою визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективною системи професійного навчання державних службовців, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. У прийнятій Концепції вказується на те, що існуюча система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації (далі – система професійного навчання) державних службовців не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти, відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг із професійного навчання державних службовців відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти, ринок освітніх послуг із професійного навчання є неконкурентним, доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг. У Концепції зазначено, що система професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад є цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає: визначення потреб у професійному навчанні, формування, розміщення і виконання державного замовлення, формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності, забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, моніторинг та оцінку якості навчання. Визначено, що з урахуванням положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії нова модель професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад базуватиметься на таких принципах: визначення потреби у професійному розвитку; наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи особи; обов'язковості та безперервності, тобто забезпечення прагнення державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад до самоосвіти та професійного розвитку протягом усього життя; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; інноваційності та практичної спрямованості; індивіду-

алізації та диференціації підходів до навчання; відкритості; гарантованості фінансування професійного навчання [15].

Реалізація зазначених вище положень дасть можливість здійснити модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами на прикладі кращих європейських практик, забезпечить результативну й ефективну діяльність державних органів.

Висновки.

Таким чином, пріоритетами модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є: прийняття низки нормативно-правових актів та ефективна реалізація закону України «Про державну службу», оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, підвищення інституційної спроможності НАДС, формування висококваліфікованої групи фахівців із питань

реформ, визначення оптимальної чисельності державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, реформування системи оплати праці державних службовців, реформування системи професійного навчання державних службовців, формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах, упровадження ефективної інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління.

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами сприятиме створенню в Україні професійної, стабільної, престижної і високоефективної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення й надавати, відповідно до європейських стандартів, якісні та доступні публічні послуги громадянам.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
2. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус; за ред. О. В. Покатаєвої // Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. – Запоріжжя : КПУ, 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 191-198.
3. Державна служба: навч. посіб. / Кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Сєрьогіна. – Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. – 526 с.
4. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : 1%80
5. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) та ін. Київ : НАДС, 2018. – 36 с.
6. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.
7. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах / Н. Нижник, О. Муза // Право України. – 2016. – № 9. – С. 9-16.
8. Нижник Н. Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні / Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук // Теорія та практика державної служби: Матеріали наук. - практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 8 листопада 2013 р.) / за заг. ред. С. М. Сєрьогіна. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 7-10.
9. Пахомова Т. І. Державна служба: система і особистість: монографія / Т. І. Пахомова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2002. – 410 с.
10. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / В. Афанасьєва, А. Вишневський (кер. авт. колективу), Р. Гекалюк та ін.; Під заг. ред. Т. Мотренка. — Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 320 с.
11. Про державну службу: закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Голос України. – 2015. – № 250.
12. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу: president.gov.ua/documents/14429.html.
13. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 63.
14. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лист. 2016 р. № 905-р // Урядовий кур'єр. – 2016. – № 247.
15. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 974-р. – Режим доступу: kmu.gov.ua
16. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в дер-

жавних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 844-р. – Режим доступу: kmu.gov.ua

17. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1013-р. – Режим доступу: kmu.gov.ua

REFERENCES

1. Vashhenko, K.O. (2017). *Profesijna pidgotovka derzhavnyh sluzhbovciv: teoriya, metodologiya, praktyka : monografiya* [Professional training of civil servants: theory, methodology, practice]. Ivano-Frankivsk: Misto NV [in Ukrainian].
2. Goncharuk, N.T., & Prudyus L.V. (2017). Modernizaciya derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny na suchasnomu etapi rozvytku [Modernization of the civil service of Ukraine at the present stage of development]. *Law and public administration (Vols. 1-2)*. O.V. Pokatayeva (Ed.). Zaporizhzhya: KPU, 2 (4), 191-198 [in Ukrainian].
3. Serogin, S.M. (Eds.) (2012). *Derzhavna sluzhba: navch.posib. [Public service]*. Kyiv: TOV «SIK GRUP UKRAYINA» [in Ukrainian].
4. *Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnogo upravlinnya Ukrayiny: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 24 cherv. 2016 r. № 474-r. [Some issues of the reform of the state administration of Ukraine: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from June 24. 2016 № 474-p]*. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [in Ukrainian].
5. Vashhenko, K. (Ed.) (2018). *Zvit pro robotu Nacionalnogo agentstva Ukrayiny z pytan derzhavnoyi sluzhby za 2017 rik [Report on the work of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2017]*. Kyiv: NADS [in Ukrainian].
6. Lyndyuk, O.A. (2016). *Teoriya ta praktyka modernizaciyi derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny v umovax globalizaciyi: monografiya* [Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
7. Nyzhnyk, N.R., Muza, O. (2016). Instytucijna modernizaciya derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny v suchasnyh umovah [Institutional modernization of the civil service of Ukraine in modern conditions]. *The law of Ukraine*, 9, 9-16 [in Ukrainian].
8. Nyzhnyk, N.R., & Goncharuk, N.T. (2013). Organizacijno-pravovi zasady modernizaciyi publichnoyi sluzhby v Ukrayini [Organizational and legal bases of modernization of public service in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoi sluzhby – The theory and practice of civil service: Proceedings of the Scientific and Practical Conference*. S.M. Serogin (Ed.). (pp. 7-10). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
9. Pahomova, T.I. (2002). *Derzhavna sluzhba: sistema i osobystist [Civil service: system and personality]*. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
10. *Plan modernizaciyi derzhavnogo upravlinnya: propozyciyi shhodo pryvedennya derzhavnogo upravlinnya ta derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny u vidpovidnist iz pryncypamy i praktykamy demokratychnogo uryaduvannya [The plan of modernization of public administration: proposals on bringing the public administration and civil service of Ukraine in line with the principles and practices of democratic governance]*. (2010). Kyiv: Centr adaptaciyi derzhavnoyi sluzhby do standartiv Yevropejskogo Soyuzu [in Ukrainian].
11. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny vid 10 grud. 2015 r. № 889-VIII [About the civil service: the law of Ukraine from 10 December № 889-VIII]. (2015). *Voice of Ukraine*, 250 [in Ukrainian].
12. *Pro Strategiyu derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012-2020 roky: ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 1 lyst. 2012 r. № 45/2012 [About the Strategy of the State Personnel Policy for 2012-2020: the Decree of the President of Ukraine of February 1. 2012 № 45/2012]*. Retrieved from: president.gov.ua/documents/14429.html [in Ukrainian].
13. Pro shvalennya Strategiyi reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v organah misceвого samovryaduvannya v Ukrayini na period do 2017 roku ta zatverdzhennya planu zahodiv shhodo yiyi realizaciyi: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18 berez. 2015 r. № 227-r [On Approval of the Strategy of Reforming the Civil Service and Service in Local Self-Government Bodies in Ukraine for the period up to 2017 and approval of the Plan of Measures for its Implementation: the Cabinet of Ministers of Ukraine Order of 18 March. 2015 № 227-p]. (2015). *Government Courier*, 63 [in Ukrainian].
14. Pro shvalennya Konceptiyi zaprovadzhennya posad faxivciv z pytan reform: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 11 lyst. 2016 r. № 905-r [On approval of the Concept for the introduction of posts of specialists in reform issues: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11 letters. 2016 p. № 905-p]. (2016). *Government Courier*, 247 [in Ukrainian].
15. *Pro shvalennya Konceptiyi reformuvannya systemy profesijnogo navchannya derzhavnyh sluzhbovciv, goliv miscevyh derzhavnyh administracij, yix pershyh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovy`x osib misceвого samovryaduvannya ta deputativ miscevyh rad: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01 grudnya 2017 r. № 974-r [On approval of the Concept of reforming the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and deputies of local councils: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 01 December. 2017 № 974-p]*. Retrieved from: kmu.gov.ua [in Ukrainian].
16. *Pro shvalennya Konceptiyi vprovadzhennya informacijnoyi systemy upravlinnya lyudskymy resursamy v derzhavnyh organah ta zatverdzhennya planu zahodiv shhodo yiyi realizaciyi: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv*

Ukrayiny vid 01 grudnya 2017 r. № 844-r [About the approval of the Concept for implementation of the information system of human resources management in state bodies and approval of the plan of measures for its implementation: the Cabinet of Ministers of Ukraine Decree of 01 December, 2017 № 844-p]. Retrieved from: kmu.gov.ua [in Ukrainian].
17. *Pro shvalennya Konceptsiyi optymizaciyi systemy centralnyh organiv vykonavchoyi vlady: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 27 grudnya 2017 r. № 1013-r [On Approval of the Concept of Optimization of the System of Central Bodies of Executive Power: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 27 2017 № 1013-p]. Retrieved from: kmu.gov.ua [in Ukrainian].*

Гончарук Наталія Трохимівна

Доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.
49044 м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

Прудіус Леся Василівна

Кандидат наук з державного управління, заступник директора з наукової та навчальної роботи
Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування
03061, м. Київ, вул. Шепелева, 3 а

Goncharuk Natalija T.

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044

Prudyus Lesja V.

Candidate of Sciences in Public Administration, Deputy Director for Academic and Educational Work
All-Ukrainian Centre for the Advanced Training of Public Servants and Local Self-government Officials
3 a, Shepeliev Str., Kyiv, 03061, Ukraine

Email: goncharuknt@gmail.com (Goncharuk N. T.); L_Prud@ukr.net (Prudyus L. V.)

Цитування: Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // *Аспекти публічного управління*. – 2018. – Т. 6. – № 1-2. – С. 42-51.

Citation: Goncharuk, N.T., & Prudyus, L.V. (2018). Modernizacija derzhavnoi' sluzhby ta upravlinnja ljuds'kymy resursamy v Ukraini [Modernization of the public service and human resource management in Ukraine]. *Aspects of public administration*, 6 (1-2), 42-51.