

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/klj-2022-2.01>

## ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

**Губанов Олег Олександрович,**

доктор юридичних наук, доцент,

доцент кафедри службового та медичного права

Навчально-наукового інституту права

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0002-5427-1821

У статті розкрито сутність і зміст модернізації публічної служби через призму впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами. На основі дослідження нормативно-правової бази, наукових розробок вітчизняних учених та офіційної звітності уповноважених органів управлінських структур розкрито напрями розвитку інноваційної моделі управління людськими ресурсами, визначено основні проблеми теорії та практики впровадження модернізаційних процесів у сфері публічної служби. Досліджено взаємозв'язок національних і європейських теоретико-інноваційних розробок, що стосуються управління людськими ресурсами.

**Ключові слова:** євроінтеграційні процеси, інноваційна модель, інформаційна система, концепція, модернізація публічної служби, стратегія розвитку, управління людськими ресурсами.

### **Hubanov Oleh. Problems of Theory and Practice of the Implementation of the Innovative Model of Human Resource Management as the Basis of the Modernization of the Public Service**

The article reveals the essence and content of the modernization of the public service through the prism of the introduction of an innovative model of human resources management. Modernization is the engine of positive changes, the process of updating and improving the ancieny of the industry. In the context of globalization evolution, the processes of European integration are the main mechanism of strategic development of our country, and therefore, managerial-organizational innovations must be consistent with the tendencies of European countries, which is explicitly foreseen not only by national but also by pan-European documents and rules.

On the basis of research of the regulatory framework, scientific developments of domestic scientists and official reporting of authorized bodies of administrative structures. Presently, issues of modernization and reformation of public service, introduction, development and improvement of an innovative model of human resources management in the public sphere were undertaken by K.O. Vaschenko, N.T. Goncharuk, L.V. Prudius, D.G. Katz, O.A. Gavrish, A.O. Lindyuk, N.R. Nyzhnik, M.V. Kuznetsova, H.V. Khachaturian etc. The directions of development of an innovative model of human resources management are revealed, the main problems of the theory and practice of introduction of modernization processes in the field of public service are determined. The author carried out a comparative analysis of normative arrays, defined the common directions of modernization activities in the field of human resources management. The interrelation of national and European theoretical and innovative developments concerning human resources management is explored.

The author comes to the conclusion that the introduction of an innovative model of human resources management as a basis for the modernization of public service is a reasonable and objectively necessary measure. However, it is time to move from the theoretical elaboration of this direction of modernization of public service to active practical actions. The implementation of the modernization reform of the public service leaves much to be desired. The author of the article hopes that, while adhering to the requirements of national and international programs of improvement, Ukraine will eventually cease to be an outsider in the public sphere.

*After all, an increase in the level of human resources management is a key aspect of not only the effectiveness of public service reform, but also the positive development of the economic and social spheres.*

**Key words:** *European integration processes, innovative model, information system, concept, modernization of public services, strategy of development, human resources management*

Модернізація – це рушій позитивних змін, процес оновлення та підвищення ефективності відповідної галузі. У зв'язку з тим, що сфера публічної служби є складовою ланкою в системі загальних інститутів державотворення, вона потребує постійного осучаснення та позитивного оновлення. При цьому людський капітал становить фундамент, масив такої системи, від якісного функціонування якого залежить вирішення й подолання негативних, кризових явищ у соціальному житті як усієї країни, так і її окремих регіонів. А тому від професійного рівня управлінців залежить проведення якісної публічної політики держави щодо її законотворчого, організаційно-розпорядчого та практико-інституційного забезпечення. Беззаперечно, вироблення власної інноваційної моделі вдосконалення вмінь і навичок людських ресурсів є передумовою для створення професійної, висококваліфікованої, неупередженої, доброчесної і стабільної системи публічної служби, яка забезпечить підвищення якості державного регулювання в країні.

Усі модернізаційні реформи, які відбуваються в Україні, так чи інакше орієнтуються на соціальні й управлінські стандарти держав Європейського Союзу. В умовах глобалізаційної еволюції процеси євроінтеграції є основним механізмом стратегічної розбудови нашої країни, а тому управлінсько-організаційні нововведення мають бути узгодженими з тенденціями європейських країн, що прямо передбачено не тільки національними, а й загальноєвропейськими документами та правилами. Такі підходи до інновації виражаються в програмах інституційної розбудови й розвитку TAIEХ, Twinnig і SIGMA, актах національного законодавства (Указ Президента України «Про стратегію державно кадрової політики на 2012–2020 роки» [2], Розпорядження

Кабінету Міністрів України «Стратегія реформування державного управління на 2016–2020» роки [1] тощо). В умовах сьогодення найголовніше – знайти раціонально-ефективний складник використання кадрового потенціалу публічних управлінців, залучення нових і вдосконалення вже наявних кадрових ресурсів. На жаль, теорія і практика мають значні відмінності, а впровадження нових механізмів удосконалення не завжди відображено в дійсності.

Незважаючи на широкий масив теоретико-практичних розробок у напрямі пошуку й розроблення інновацій в управлінні людськими ресурсами, існує низка гальмівних факторів реалізації такої політики в суспільстві (значна бюрократія, недоброчесність серед кадрових структур, налагодженість схем корупційних зв'язків, низька правосвідомість громадян та управлінців публічної сфери щодо необхідності реформи, низький професіоналізм і невідповідність займаним посадам). Звісно, не всі представники публічного сектору можуть «похизуватися такими якостями», ось чому важливо «розчистити шлях» до реформи публічної служби шляхом запровадження інноваційних моделей розвитку людського капіталу, адже становлення України як демократичної та правової держави неможливе без якісних змін у публічній сфері.

Натепер питаннями модернізації й реформування публічної служби, впровадження, розроблення й удосконалення інноваційної моделі управління людськими ресурсами в публічній сфері займалися К.О. Ващенко, Н.Т. Гончарук, Л.В. Прудіус, Д.Г. Кац, О.А. Гавриш, А.О. Линдюк, Н.Р. Нижник, М.В. Кузнецова, Х.В. Хачатурян та ін. Проте проблематика впровадження цих удосконалень не втрачає своєї актуальності, адже впровадження теорії на практиці – ось першочерговий напрям

інноваційної моделі управління людськими ресурсами в публічній сфері.

Варто зазначити, що окремі дослідники в цій сфері намагалися віднайти свої шляхи модернізації публічної служби. Наприклад, С.М. Серьогін, І.І. Хожило й О.В. Антонова розглядали питання модернізації державної служби через призму взаємозв'язку традицій та інновацій, консерватизму й реформізму [12].

Під кутом загальної адміністративної реформи розглядають модернізацію публічної служби Н.Р. Нижник та О.В. Муза, вбачаючи, що саме інституційні положення цієї модернізації чітко не відображені як на законодавчому, так і на практичному рівнях управлінських відносин, а державна служба потребує перегляду її основних положень [10].

У зв'язку із цим можемо констатувати, що впровадження нової, соціально-орієнтованої та сучасної інноваційної моделі управління людськими кадрами в публічній службі є необхідним завданням практики й викликом теорії сьогодення в розбудові незалежної та демократичної держави.

**Мета статті** – визначити основні проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами, що є запорукою модернізації публічної служби.

Убачається, що для розуміння сутності це дослідження варто розпочати через розкриття основних категорій. Так, поняття «людські ресурси» не є чимось абстрактним і завуальованим. Запропонований термін широко використовується в економічній, трудовій та інших сферах. Щодо відповідності нашій темі, то термін «людські ресурси» характеризує з якісного, змістового боку кадровий склад або весь персонал державного органу, включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику й моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію і стимулювання тощо [9, с. 44].

У зв'язку із цим модернізацію публічної служби не можна розглядати лише через

категорію персоналу службовців, адже «людські ресурси» є комплексним поняттям, що включає в себе управління не тільки персоналом, а й керівними структурами на вищих шаблях.

Безпосереднє теоретичне підґрунтя модернізаційних процесів і проблем, які потребують розв'язання в процесі модернізації державної служби й управління людськими ресурсами, викладено в низці нормативно-правових актів, зокрема 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 (та затвердження плану заходів щодо її реалізації), 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 тощо [5, с. 12–17].

Серед не вирішених раніше частин загальної проблеми – системний аналіз інноваційних методів управління персоналом та обґрунтування доцільності впровадження їх у сучасну систему управління персоналом державної служби, що сприятиме оптимізації й раціоналізації цієї системи [10, с. 2]. Тому кожен із шляхів модернізаційно-інноваційної діяльності має бути логічно-структурованим та ефективним (тобто досягати мети вдосконалення).

Порівнюючи вищезазначені нормативні масиви, можна визначити такі спільні напрями модернізаційної діяльності у сфері управління людськими ресурсами:

– упровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих та управлінських завдань у державному секторі економіки;

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;
- відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;
- формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;
- посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;
- відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;
- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу [2, п. 3];
- створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ;
- визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація кількості працівників органів державної влади;
- реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їхньої заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів;
- утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;
- реформування системи професійного навчання державних службовців [1, р. IV];
- підвищення якості надання адміністративних послуг, поступове запровадження електронного урядування;

– створення індивідуалізованих і групових тренінгів для підвищення професійності управлінців;

– залучення надбань інтеграційної практики з Європейського Союзу в підвищенні зацікавленості й організаційно-практичного рівня людського ресурсу тощо;

– забезпечення прозорості й доступності інформації про людські ресурси та фонд оплати праці в державних органах;

– проведення моніторингу й контролю результативності діяльності державних службовців [3, с. 6].

Незважаючи на перелік вищезазначених напрямів удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби, для відповідності моделі демократичної держави варто звернути увагу на принцип взаємної довіри, який полягає у взаємообумовленій довірі громадян і публічної служби. При цьому таку довіру можна «створити» тільки шляхом прозорості дій управлінців через систему електронного урядування.

Варто зазначити, що в рамках модернізаційних процесів у цій сфері у 2017 році затверджено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах. При цьому саме інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах має стати одним із інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для здійснення відкритого, прозорого й ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій з метою формування нового типу держави, політика якої є орієнтованою на задоволення потреб громадян [3].

На жаль, натеper інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам України в проведенні реформи державного управління, її європейському вибору, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку



інформаційно-комунікаційних технологій. Варто зазначити, що за світовим індексом розвитку електронного уряду ООН (який розподіляється на основі отриманого загального індексу, що складається з трьох підіндексів, які характеризують стан веб-присутності державних органів, телекомунікаційної інфраструктури, людського капіталу) у 2016 році Україна зайняла 62 позицію із 193 позицій.

Зазначене свідчить про нагальну необхідність розроблення єдиної, цілісної державної політики, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем: 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 й 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 з питань використання інформаційної системи [3].

Убачається, вирішення зазначених питань шляхом визначення напрямів, механізму і строків впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого й ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій буде корисним не тільки загалом для державних органів, а й для їх керівників, фахівців служб управління персоналом, державних службовців та інших працівників державних органів, а також громадськості.

Передусім керівники державних органів зможуть узагальнювати інформацію про людські ресурси (що сприяє ефективному обміну інформацією між усіма державними органами), підвищити продуктивність робочого процесу за рахунок швидкої обробки даних, поліпшити робоче середовище, зменшити рівень дублювання робіт та автоматизації процедур, поліпшити процес прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи.

Фахівці служб управління персоналом шляхом інтеграції загальних функцій управління людськими ресурсами матимуть змогу забезпечувати отримання інтегрованої, точної інформації про державних службовців та інших працівників державних органів, підвищити продуктивність за рахунок підвищення рівня автоматизації певних процесів і процедур у галузі управління людськими ресурсами в державних органах, удосконалити робочі процеси й процедури (що дасть змогу більше часу займатися стратегічними завданнями аналізу та планування), підвищити ефективність і зменшити час обробки, виконання особливо оперативних функцій за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, підвищити рівень централізованого збирання інформації (що сприятиме аналізу та формуванню статистичних звітів, які стосуються управління людськими ресурсами).

Державні службовці й інші працівники державних органів будуть мати можливість сприяти обміну інформацією між

державними органами, забезпечити самостійну перевірку статусу кожної виконавчої операції та самостійне формування необхідних звітів, підвищити мотивацію і продуктивність, використовувати зручну і гнучку в роботі інформаційну систему.

Крім того, впровадження ефективної інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах дасть громадськості змогу забезпечити прозорість і доступність інформації про людські ресурси та фонд оплати праці в державних органах, проводити моніторинг і контроль результативності діяльності державних службовців [3].

Саме такі оновлення мають стати передумовою знищення завуальованих і прихованих корупційних зв'язків усередині публічної служби, як наслідок – управлінці стануть значно «ближчими» до громадян, що сприятиме виробленню навичок приймати швидкі й ефективні рішення, які мають значення для вирішення конкретної ситуації, а якість публічних послуг стане значно вищою.

Здійснення заходів з реалізації Концепції заплановано протягом 2017–2020 років за рахунок коштів державного бюджету й інших джерел, у тому числі міжнародної фінансової допомоги [3], а тому гальмування реформаторських процесів через відсутність фінансування – неактуальне питання.

Варто зазначити, що підтримка модернізаційних процесів у сфері публічної служби, які стосуються управління людськими ресурсами, не завершується на національному рівні, адже Україна є учасником євроінтеграційного процесу, а тому напрями співпраці у сфері вдосконалення управлінців можна простежити й у діяльності спеціально уповноважених органів (наприклад, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу), і в нормативно-правових актах міжнародного характеру.

Значна розгалуженість теоретико-нормативної бази та напрямів удосконалення моделі управління людськими ресурсами дає поштовх до нового етапу в розвитку

публічної служби й передбачає реалізацію новітніх заходів. При цьому інноваційний процес у національних системах державного управління підпорядкований загальним вимогам до країн Європейського Союзу, що впливають зі стратегії євроінтеграції [15]. Так, згідно з Копенгагенськими та Мадридськими критеріями йдеться про адміністративні реформи в межах вимог Європейського Союзу, а не просто реформи, вмотивовані внутрішніми процесами в країні. «Вплив права Європейського Союзу і співпраця в управлінській сфері все більше позначаються на адміністративних, організаційних, правових і політичних структурах держав-членів. Правова форма європеїзації призвела до виникнення Європейського адміністративного простору, який ще називають Європейською моделлю публічної (або державної) служби» [6, с. 44–45].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу керується в реалізації цього завдання такими пріоритетами:

- упровадження системи управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом;
- розроблення стратегічних документів щодо управління людськими ресурсами на державній службі;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [13].

Реалізація зазначених заходів відбувається за допомогою розроблення методик, профілів професійної компетентності; проведення тренінгів-консалтингів; удосконалення системи робочих процесів; запровадження систем незалежного моніторингу кадрової політики; розроблення необхідних нормативно-правових актів, що стосуються кадрового набору на публічну службу та етапів її проходження.

Загальною нормою в Європі є орієнтація на максимальне використання творчого потенціалу управлінців. При цьому вищим є рівень їхньої енергії, що використовується, тим більше вони будуть розвиватися як професіонали, виконувати свою роботу більш якісно. Енергія дає

межі свободи дій державного службовця. Примушення замінюється спонуканням [14, с. 252–254].

Спонукальним елементом може бути достойне фінансове забезпечення займаної посади, адже саме через нестачу такого ресурсу спостерігається значна текучість кадрів у сфері публічної служби. Так, станом на 1 січня 2018 року на державній службі в Україні працювало 207028 осіб, що на 27728 осіб менше, ніж у 2017 році (234756 державних службовців), у тому числі 587 осіб категорії А, 63656 осіб категорії Б, 177785 осіб категорії В [7].

У науковій літературі розглядаються різноманітні методи та механізми вдосконалення системи управління персоналом державної служби, зокрема впровадження кадрового консалтингу, аутсорсингу, аудиту персоналу, адміністративний реінжиніринг тощо [10, с. 3]. Однак, з огляду на реалії сьогодення, названі вище напрями майже не реалізуються або реалізуються в поодиноких випадках для звітності. Проблема постає навіть не в реалізації таких заходів, а в їх об'єктивній необхідності, адже пусте запровадження «всіх можливих» засобів модернізації управління людськими ресурсами призводить до внесення ще більших неясностей і перевантаження системи непотужними та незрозумілими нововведеннями, а «сліпе» слідування незрозумілим заходам – до недосягнення результатів у процесі вирішення питання по суті, форма випереджає зміст, що зумовлює тільки ще більшу втрату ресурсів (фінансового характеру, часу, ентузіазму, натхнення, текучості кадрів).

Убачається, що для успішного перебігу реформи вкрай необхідно, щоб виконавці мали досвід і відповідну кваліфікацію, володіли достатніми знаннями та методами розв'язання завдань на визначених етапах інноваційного процесу [4, с. 20]. Тому для початку варто провести аналітично-порівняльну роботу із запровадження того чи іншого заходу. При цьому будь-яка інноваційна модель має бути імплементованою як стратегія чи концепція задля повного й усебічного розкриття всіх

доступних напрямів модернізації публічної служби в цій сфері та виявлення можливих недоліків.

Необхідно розуміти, що Україна ще досить довго буде займати низькі показники в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності (так, згідно з показниками рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 років, Україна посідає 81 місце серед 137 країн [11]), якщо теоретичні розробки з питань ефективного управління людськими ресурсами будуть залишатися «на папері» й не будуть інтегрованими на практиці.

Отже, запровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби є обґрунтованим та об'єктивно необхідним заходом. Однак час уже перейти від теоретичної розробленості цього напрямку модернізації публічної служби до активних практичних дій, адже, на жаль, багато проектів, стратегій, концепцій управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби не розвивається на практиці. Дійсно, відповідно до офіційної звітності, яка стосується Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, не всі заходи проекту модернізації остаточно імплементовано на практиці, а тому дати цілісну й усеохопну характеристику їх виконання неможливо. Але, спираючись на досвід минулих років, можна констатувати, що реалізація модернізаційної реформи публічної служби залишає очікувати кращого.

При цьому тільки глибокий аналіз національного та міжнародного законодавства може виокремити дійсно ефективні шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами. Також вкрай необхідною є зміна вектору розуміння керівних структур України того факту, що модернізаційні процеси у сфері управління людськими ресурсами справді сприятимуть створенню професійного, престижного, вискоєфективного кадрового забезпечення, що зможе стати

на протидію негативним викликам усереднені країни й на міжнародному рівні; вирішувати складні питання публічного характеру, швидко реагуючи на них; надавати якісні, дійсно доступні публічні послуги всім громадянам.

Беручи участь у євроінтеграційних процесах, Україна забезпечила себе допомогою на міжнародному рівні в процесі розроблення інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. Натепер обмін досвідом і передовими технологі-

ями впровадження того чи іншого аспекту нововведень є запорукою тісної співпраці та підвищення професійного рівня управлінців до європейських стандартів. Сподіваємося, що, дотримуючись вимог національних і міжнародних програм удосконалення, з часом Україна все ж таки перестане бути аутсайдером у публічній сфері, адже підвищення рівня управління людськими ресурсами є ключовим аспектом не тільки ефективності реформації публічної служби, а й позитивного розвитку економічної та соціальної сфери

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 55. Ст. 1919.
2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. *Офіційний вісник України*. 2012. № 10. Ст. 365.
3. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 844-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 98. Ст. 2998.
4. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич та ін. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
5. Державна служба : навчальний посібник / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. 526 с.
6. Долечек В. Якість надання управлінських послуг населенню: зарубіжний досвід. *Управління сучасним містом*. 2003. № 10-12. С. 37–43.
7. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) та ін. Київ : НАДС, 2018. 36 с.
8. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42–51.
9. Нижник Н., Муза О. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9–16.
10. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретичні засади формування системи державних посад в Україні та за кордоном. Аналітика і влада. 2011. № 4. С. 47–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad\\_2011\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2011_4_9).
11. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>.
12. Серьогін С., Хожило І., Антонова О. Традиції та інновації як складові модернізації державної служби України. *Публічне управління: теорія і практика: зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління*. Харків : ДокНаукДержУпр, 2011. № 1(5). С. 33–37.
13. Управління людськими ресурсами на державній службі. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/upravlinnya-lyudskimi-resursami-na-derzhavnij-sluzhbi>.
14. Уткін Е.А., Сатабаєв К.Т., Сатабаєва Р.К. Інновації в управлінні людськими ресурсам підприємства. Москва : ТЕІС, 2002. 304 с.
15. Хачатурян Х.В. Європейський концептуальний контекст управлінських інновацій в Україні. URL: <http://vmv.kymu.edu.ua/v/09/01.htm>.



## REFERENCES:

1. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Some issues of reforming the state administration of Ukraine], Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 474-r (2020) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-r#Text>
2. Pro Stratehiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012-2020 roky [About the State Personnel Policy Strategy for 2012–2020], Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 45/2012 (2020) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
3. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On the approval of the Concept of the implementation of the human resource management information system in state bodies and the approval of the plan of measures for its implementation], Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 844-r (2020) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-r#Text>
4. Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia [Personnel management technologies] (2017), O.A. Havrysh, L.Ie. Dovhan, I.M. Kreidych, N.V. Semenchenko. Kyiv: NTUU KPI imeni Ihoria Sikorskoho. 528 s. [in Ukrainian]
5. Derzhavna sluzhba [Public Service] (2012), navchalnyi posibnyk, kol. avt.; za zah. red. prof. S.M. Serohina. Kyiv: TOV «SIK HRUP UKRAINA». 526 s. [in Ukrainian]
6. Dolechek V (2003). Yakist nadannia upravlinskykh posluh naselenniu: zarubizhnyi dosvid [The quality of providing management services to the population: foreign experience]. Upravlinnia suchasnym mistom. No. 10–12. P. 37–43. [in Ukrainian]
7. Zvit pro robotu Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby za 2017 rik [Report on the work of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2017] (2018), uklad. K. Vashchenko (ker.) ta in. Kyiv: NADS. 36 s. [in Ukrainian]
8. Honcharuk N.T., Prudyus L.V. (2018) Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini [Modernization of civil service and human resources management in Ukraine]. Aspekty publichnoho upravlinnia. T. 6. No. 1–2. P. 42–51. [in Ukrainian]
9. Nyzhnyk N., Muza O. (2016) Instytutsiina modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy v suchasnykh umovakh [Institutional modernization of the civil service of Ukraine in modern conditions]. Pravo Ukrainy. 2016. No. 9. P. 9–16. [in Ukrainian]
10. Parkhomenko-Kutsevil O.I. (2011) Teoretychni zasady formuvannia systemy derzhavnykh posad v Ukraini ta za kordonom [Theoretical foundations of the formation of the system of public positions in Ukraine and abroad]. Analityka i vlada. 2011. No. 4. P. 47–52. [in Ukrainian]
11. Pozytsiia Ukrainy v reitynhu krain svitu za indeksom hlobalnoi konkurentospromozhnosti 2017–2018 [The position of Ukraine in the ranking of the countries of the world according to the index of global competitiveness 2017–2018] (2018). [in Ukrainian] <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>.
12. Serohin S., Khozhlyo I., Antonova O. (2011) Tradytsii ta innovatsii yak skladovi modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Traditions and innovations as components of the modernization of the civil service of Ukraine]. Publichne upravlinnia: teoriia i praktyka: zb. nauk. pr. Asotsiatsii doktoriv nauk z derzhavnoho upravlinnia. – Kharkiv: DokNaukDerzhUpr. No. 1 (5). P. 33–37. [in Ukrainian]
13. Upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi [Human resources management in the civil service]. [in Ukrainian] <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/upravlinnya-liudskimi-resursami-na-derzhavnij-sluzhbi>.
14. Utkin E.A., Satabaiev K.T., Satabaieva R.K. (2002) Innovatsii v upravlinni liudskymy resursam pidpriemstva [Innovations in the management of human resources of the enterprise]. Moskva: TEIS. 304 s. [in Ukrainian]
15. Khachaturian Kh.V. Yevropeyskyi kontseptualnyi kontekst upravlinskykh innovatsii v Ukraini [European conceptual context of managerial innovations in Ukraine]. [in Ukrainian] <http://vmv.kymu.edu.ua/v/09/01.htm>.