

## ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 351

# Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції

## STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

**ВОЛКОВА Наталія** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0795-9778>

**VOLKOVA Nataliia** – Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 49000, 70 Volodymyra Antonovycha Street, Dnipro, Ukraine

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню стратегічних аспектів управління персоналом в контексті євроінтеграції. Дослідження приділяє увагу інноваційним підходам до управління персоналом, які сприятимуть підвищенню його ефективності та відповідності європейським стандартам. Зокрема йдеться про необхідність розвитку персоналу та впровадження цифрових технологій у роботі з персоналом. Розглянуті ключові аспекти стандартів управління персоналом у публічній службі в Європейському Союзі, що можуть бути розкриті через кар'єрну модель, гендерний підхід та їх інтеграцію у політику та програми. В роботі зазначається, що Україна як кандидат на вступ до ЄС має впроваджувати європейські стандарти публічного управління. Зокрема, це означає, що українські публічні службовці мають розуміти підходи і процедури роботи наднаціональних органів Європейського Союзу, мати глибокі знання з права ЄС у своїй галузі та управляти повним циклом його імплементації – аналізувати невідповідності, розробляти зміни разом з оцінкою впливу, проводити консультації з ключовими стейкхолдерами, розробляти необхідне законодавство, застосовувати проєктний менеджмент для його виконання після ухвалення з оцінкою впливу в ході імплементації. Із «твердих» навичок для українських публічних службовців важливими є знання англійської мови, інших мов Європейського Союзу, а із «м'яких» навичок важливою є наявність мотивів «орієнтації на клієнта» у своїй професійній діяльності. У статті зазначається, що стратегія управління персоналом публічної служби має розроблятися на основі стратегії публічної служби з урахуванням аналізу поточної ситуації, при формуванні цілей кадрової політики і конкретних заходів та рекомендацій експертів. Цей процес є циклічним та динамічним, оскільки стратегія управління персоналом повинна відповідати змінам у політиці, законодавстві та суспільним вимогам. У статті визначено, що європейські стандарти управління персоналом у публічній службі можуть відрізнятися від українських стандартів за рівнем професійної підготовки та розвитку персоналу, його етичної поведінки, прозорості та відкритості процедур, а також системи оцінки та стимулювання праці.

**Ключові слова:** стратегічне управління, публічна служба, євроінтеграція.

**Summary.** The article is devoted to the study of strategic aspects of human resources management in the context of European integration. The study focuses on innovative approaches to human resources management that will help to increase its efficiency and compliance with European standards. In particular, the need for staff development and the introduction of digital technologies in HR is discussed. The key aspects of HRM standards in the public service in the European Union that can be revealed through the career model, gender approach and their integration into policies and programs are considered. The paper notes that Ukraine, as a candidate for EU accession, should implement European standards of public administration. In particular, this means that Ukrainian civil servants must understand the approaches and procedures of the EU supranational bodies, have in-depth knowledge of EU law in their field, and manage the full cycle of its implementation - analyze inconsistencies, develop changes with an impact assessment, consult with key stakeholders, develop the necessary legislation, apply project management for its implementation after adoption, and assess its impact during implementation. Among the hard skills for Ukrainian civil servants, knowledge of English and other EU languages is important, and among the soft skills, it is important to have a «customer focus» in their professional activities. The article notes that the public service HR management strategy should be developed on the basis of the public service strategy, taking into account the analysis of the current situation, when formulating the objectives of HR policy and specific measures and recommendations of experts. This process is cyclical and dynamic, since the HRM strategy should be

*in line with changes in policy, legislation and social requirements. The article determines that European standards of HR management in the public service may differ from Ukrainian standards in terms of the level of professional training and development of personnel, their ethical behavior, transparency and openness of procedures, as well as the system of evaluation and incentives.*

**Key words:** *strategic management, public service, European integration.*

**Вступ.** Національне агентство з питань державної служби (НАДС) визначило три пріоритети на шляху до євроінтеграції: реформа системи оплати праці, удосконалення системи професійного навчання та запровадження європейських принципів управління на рівні органів місцевого самоврядування, що дозволить Україні побудувати в територіальних громадах професійну конкурентну службу. Публічний службовець держави-члена ЄС має вільно володіти англійською мовою, іншою мовою ЄС, добре розуміти загальноєвропейські процеси та забезпечувати високопрофесійне і гідне представництво інтересів України при формуванні політик всього ЄС. Оскільки у праві ЄС людина з її правами та гідністю стоїть в центрі всього, то для українських публічних службовців, високопосадовців та парламентарів важливо розвивати в собі здатність відчувати традиції права ЄС замість простого копіювання норм права.

У зв'язку зі змінами, що відбуваються в українській публічній службі, на особливу увагу заслуговують процеси розвитку персоналу, стимулювання його професійного зростання та впровадження принципів клієнтоорієнтованого управління в діяльність органів державної служби та органів місцевого самоврядування. Зазначені процеси сприятимуть впровадженню європейських стандартів публічної служби. Так, клієнтоорієнтоване управління як орієнтація на потреби громадян та користувачів державних послуг може привести до розробки нових підходів до управління персоналом, зосереджених на задоволенні потреб громадян та зручності їх доступу до державних послуг. Запровадження цих інноваційних підходів в управлінні персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції може значно покращити ефективність управління персоналом, використання ним робочого часу, забезпечити більшу свободу вибору та підвищити рівень кваліфікації та мотивації персоналу.

Досвід країн-членів ЄС може бути корисним для нашої країни під час розробки нормативно-правової бази управління персоналом державної служби згідно з провідними європейськими принципами, якими є: пріоритет прав і свобод громадян; відкритість кадрової політики у сфері державної служби; випереджальний та інноваційний характер кадрової політики; ефективна мотивація праці; оцінка діяльності працівника за досягнутими результатами і методами роботи.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження щодо управління персоналом публічної служби в останні роки стосувалися таких аспектів, як формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій [1], особливостям стратегічного управління персоналом на публічній службі в Україні [2], стимулюванню професійного зростання і розвитку лідерських навичок [3], формуванню позитивного

іміджу державних службовців в суспільстві [4], вимогам до етичної поведінки державних службовців та механізмів контролю за їхньою діяльністю [5], шляхам забезпечення виконання європейських стандартів управління персоналом у публічній службі в умовах реформування [6]. Науковці вивчають сучасні парадигми публічної служби в контексті глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, а також шукають відповідні концепції професійної освіти для державних службовців з урахуванням європейських стандартів [7]. Отже, вплив євроінтеграції на стратегічне управління персоналом у публічній службі є актуальною темою досліджень

**Мета статті** полягає в дослідженні особливостей впровадження стратегічного управління персоналом в українських державних органах в контексті процесів євроінтеграції. Стаття спрямована на вивчення та аналіз сучасних тенденцій управління персоналом в умовах європейської інтеграції, визначення проблем та перешкод, які ускладнюють процеси модернізації управління персоналом, а також розробку рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління персоналом публічної служби - це система управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей державного органу та органу місцевого самоврядування шляхом оптимального використання людських ресурсів. Це включає в себе формування стратегії управління персоналом, розвиток інституційної спроможності, управління інтелектуальним капіталом, використання психологічних методів управління трудовим потенціалом та інші аспекти, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом на публічній службі.

Україна як кандидат на вступ до ЄС має впроваджувати європейські стандарти публічного управління. До набуття статусу повноправного члена ЄС в Україні має запрацювати публічна служба європейського рівня. Йдеться, зокрема, про підвищення кваліфікації публічних службовців. На практиці це означає, що українські публічні службовці мають розуміти підходи і процедури роботи наднаціональних органів Євросоюзу, мати глибокі знання з права ЄС у своїй галузі та управляти повним циклом його імплементації – аналізувати невідповідності, розробляти зміни разом з оцінкою впливу, проводити консультації з ключовими стейкхолдерами, розробляти необхідне законодавство, застосовувати проектний менеджмент для його виконання після ухвалення з оцінкою впливу в ході імплементації. Так ми матимемо кваліфіковане і гідне представництво України на переговорах про вступ на першому етапі, і спільно формуватимемо політики за столом великої європейської сім'ї у майбутньому. Публічна служба має стати цифровою, професійною, конкурентною сферою.

Сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції включають в себе ряд ключових аспектів, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади, а саме [8]:

1. Адаптація до європейських стандартів зокрема у сферах прав людини, антикорупційних заходів, гендерної рівності та інших.

2. Розвиток людських ресурсів, зокрема у сферах цифрових технологій, міжкультурної комунікації та міжособистісних навичок.

3. Створення сприятливого робочого середовища, зокрема шляхом впровадження європейських стандартів у сферах робочого часу, відпусток, охорони праці та інших.

4. Залучення міжнародної експертизи для впровадження кращих практик управління персоналом з урахуванням європейських стандартів та вимог.

5. Зміцнення системи контролю та моніторингу для забезпечення відповідності європейським стандартам та вимогам.

Ці аспекти відображають сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади.

Розробка ефективних стратегій управління персоналом є одним з найважливіших напрямків розвитку публічних організацій. Європейські стандарти управління персоналом у публічній службі зазвичай передбачають більш високий рівень професійної підготовки державних службовців, а також більш жорсткі вимоги до їхньої етики та поведінки [9]. Крім того, європейські стандарти можуть передбачати більш прозорі та демократичні процедури відбору та призначення на посади в державній службі.

Забезпечення виконання європейських стандартів управління персоналом у публічній службі в умовах реформування може вимагати підвищення кваліфікації публічних службовців, розвитку системи оцінки та стимулювання, впровадження прозорих та демократичних процедур, розвитку кадрових служб та формування позитивного іміджу державних службовців. Вищезазначені аспекти можуть служити основою для розробки стандартів управління персоналом у публічній службі в Європейському Союзі. Євтушенко Г. І. і Мороз О. О. [10] виділяють дві групи європейських стандартів управління персоналом на державній службі. Одним із основних принципів формування першої групи стандартів є принцип розвитку персоналу, залучення персоналу в процеси вдосконалення та задоволення персоналу своєю роботою, що безпосередньо впливає на результативність роботи всієї організації. До першої групи автори відносять такі п'ять видів стандартів: TQM (Total Quality Management, загальна філософія управління якістю); модель CAF (Common Assessment Framework); стандарти серії ISO 9000; SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність»); модель EFQM (європейська модель досконалості, розроблена Європейським фондом управління якістю за сприяння Європейської комісії); «Investors in People» («Інвестори в людей»).

Друга група стандартів управління персоналом включає стандарти, які починають інноваційні концепції,

підходи та інструменти для впровадження сучасних технологій управління персоналом і найбільш часто використовуються в бізнесі: управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника); методи добору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг); реінжиніринг; бенчмаркінг; методика LAB-profile, Executive Search – метод добору кращого фахівця на ринку праці; методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers («Таємні покупці»); безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу [10].

Управління кадровою політикою державної служби в країнах Європейського Союзу ґрунтується на різних моделях публічної служби, таких як кар'єрна, посадова та змішана. Більшість країн ЄС, включаючи сам Європейський Союз, використовують кар'єрну модель, яка ґрунтується на ієрархічності, корпоративізмі, публічно-правовому регулюванні, визнанні заслуг, безперервному підвищенні кваліфікації та інших спільних принципах. Управління персоналом координується в більшій частині з єдиного центру, спирається на державну кадрову політику та має єдину інформаційну базу даних про персонал, передбачає самостійність та відповідальність службовців, де головним критерієм є якість послуг, що надаються населенню [11].

Інституційними основами розвитку публічної служби України в європейському напрямі є діяльність Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, Національного агентства України з питань державної служби, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (державна установа, що належить до сфери повноважень НАДС), а також міжнародні проекти та програми, зокрема Проект Європейського Союзу «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2), Програма Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», Проект Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови на мультимедійній онлайн платформі EF! Останній проект реалізується НАДС на Порталі управління знаннями у співпраці з освітньою організацією EF Language Learning Solutions з метою посилення мовленнєвої спроможності публічних службовців.

Корисним є європейський досвід підготовки публічних службовців. Один із провідних навчальних центрів Європи у сфері розвитку публічної служби – Європейський інститут публічного адміністрування (EIPA) – займається навчанням публічних службовців, прикладними дослідженнями та консультуванням державних органів – членів ЄС і країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема з питань прийняття управлінських рішень, процедур європейських інтеграційних переговорів, європейської політики та інституціалізацією самоосвіти публічних посадовців різних галузей

діяльності на міждержавному рівні. Навчання та підвищення кваліфікації в ЕІРА в більшості випадків відбувається не у формі прямої передачі знань, а у формі семінарів для обміну думками, досвідом з провідними експертами й колегами з різних країн та установ. Слухачі короткострокових курсів самостійно оцінюють рівень власних знань, ставлять навчальну мету, визначають засоби її досягнення, а установа ЕІРА лише надає їм засоби для досягнення цієї мети.

**Висновки.** Стратегія управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції має передбачати модернізацію системи професійного навчання державних службовців і представників органів місцевого самоврядування на основі провідного зарубіжного

досвіду і відповідності очікуваним результатам Плану відновлення України, пріоритетам Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023-2026 роки. Для діагностики досягнення стратегічних цілей кадрової політики пропонуємо запровадження в органах державної влади та місцевого самоврядування систематичного моніторингу показників оцінки ефективності управління персоналом. Дані моніторингу будуть корисними для прийняття кадрових рішень, що забезпечать стимули до змін, підвищення рівня мотивації, залучення співробітників до досягнення стратегічних цілей органу управління та, в кінцевому підсумку, задоволеність громадян якістю надаваних послуг.

### Список використаних джерел

1. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. с. 480 URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
2. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., & Олексій, І. В. (2023). Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, № 3, С. 49-59. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
3. Плетньова, Т. Р. (2023). Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/18.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf)
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022 - 2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>
5. Губанов, О. О. (2018). Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>
6. Сивий, Р. П. (2017). Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
7. Компанець, О. І. (2022). Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf)
8. Адамська, І. П. (2023) Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. – На правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>
9. Прудіус, Л. В. (2016). Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2016/28.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf)
10. Євтушенко, Г. І., Мороз, О. О. (2019). Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338742512\\_Staff\\_Management\\_in\\_the\\_Public\\_Service\\_European\\_Standards](https://www.researchgate.net/publication/338742512_Staff_Management_in_the_Public_Service_European_Standards)
11. Паламарчук, І. В., Міроненко, В. А. (2019). Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>

### References

1. Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii [Personnel management in the context of decentralization] / za zah. red. d.n.derzh.upr., prof. V. M. Oluika. Kyiv. 2018. S. 480 <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
2. Serdiuk, O. I., Myrna, O. V., Korniiichuk, A. S., & Oleksii, I. V. (2023). Stratehichni priorytety upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady. [Strategic Priorities of Human Resources Management in the System of Administrative and Public Management of Executive Authorities] Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia, (3), 49-59. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
3. Pletnova, T. R. (2023). Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: deiaki problemy teorii ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання. [Personnel Management in the Civil Service: Some Problems of Theory and Regulation] URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/18.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf)
4. Stratehiia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy na 2022 - 2025 roky. [Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025] URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>
5. Hubanov, O. O. (2018). Problemy teorii ta praktyky vprovadzhennia innovatsiinoi modeli upravlinnia liudskymy resursamy yak osnovy modernizatsii publichnoi sluzhby. [Problems of Theory and Practice of Implementing an Innovative Model of Human Resource Management as a Basis for Modernization of the Public Service] URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>
6. Syvii, R. P. (2017). Definiitsia derzhavnoi sluzhby v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. [Definition of civil service in the European Union] URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
7. Kompanets, O. I. (2022). Udoskonalennia upravlinnia personalom orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini. [Improving Human Resources Management of Executive Authorities in Ukraine] URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf)
8. Adamska, I. P. (2023) Zakhyst prav publichnykh sluzhbovtiv u suchasnykh umovakh Ukrainy. [Protecting the rights of public servants in the current conditions of Ukraine] – Na pravakh rukopysu. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii

za spetsialnistiu 281 – publichne upravlinnia ta administruvannia, Lviv. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>

9. Prudyus, L. V. (2016). Yevropeiski standarty upravlinnia personalom yak umova zabezpechennia yakosti derzhavnoi sluzhby. [European standards of human resources management as a condition for ensuring the quality of civil service] URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2016/28.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf)

10. Yevtushenko, H. I., Moroz, O. O. (2019). Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: yevropeiski standart. [Personnel management in the civil service: European standards] URL: [https://www.researchgate.net/publication/338742512\\_Staff\\_Management\\_in\\_the\\_Public\\_Service\\_European\\_Standards](https://www.researchgate.net/publication/338742512_Staff_Management_in_the_Public_Service_European_Standards)

11. Palamarchuk, I. V., Mironenko, V. A. (2019). Zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby krain – chleniv YeS dlia Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku. [Foreign Experience of Civil Service Personnel Management in EU Member States for Ukraine: Problems and Prospects for Development] URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>