

УДК 005.95:342.6:005.5

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Сердюк О. І. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

ORCID: 0000-0003-0926-9623

Scopus-Author ID: 57419109400

Researcher ID: S-3238-2016

Мирна О. В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

ORCID: 0000-0003-3252-3319

Scopus Author ID: 57225151085

Researcher ID: Q-9771-2016

Корнійчук А. С. – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

ORCID: 0009-0003-8110-8207

Олексій І. В. – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

ORCID: 0009-0008-6386-892X

Основною темою статті є стратегічні пріоритети управління персоналом в системі адміністративно-державного менеджменту, які досліджено через узагальнення змісту стратегій управління персоналом в органах виконавчої влади.

Зазначається, що стратегія управління персоналом як ресурсна стратегія є похідною загальної стратегії органу виконавчої влади. Питання формування стратегії управління персоналом органу виконавчої влади постає у випадку існування загальної стратегії / стратегічного плану. У статті проаналізовано ряд HR-стратегій органів виконавчої влади України. Визначено, що вони не мають єдиної структурної побудови. Виокремлено такі спільні складові: загальний стан управління персоналом, місія, візія, цінності / принципи організації, мета та цілі стратегії, основні завдання / стратегічні цілі, механізм реалізації стратегії, прогнозований результат. Зроблено висновок про схожість завдань HR-стратегій (розвиток інституційної спроможності, ефективної високопрофесійної команди, модернізація системи розвитку персоналу, HR-брендинг, формування сучасної організаційної культури). Окреслено основні критичні фактори в управлінні персоналом окремих органів виконавчої влади та стратегічні цілі / пріоритети низки органів виконавчої влади. На основі проведеного дослідження, визначено найбільш актуальні пріоритети кадрової політики: добір працівників, оновлення, зміцнення трудового потенціалу; забезпечення професійного розвитку та навчання; підвищення компетентності, оновлення корпоративної культури.

Сформовано пропозиції: в HR-стратегіях передбачати не тільки очікувані результати, а й основні критерії їх досягнення або стандарти оцінювання результативності їх реалізації; започатковувати практику розробки та впровадження HR-стратегій в місцевих органах виконавчої влади, що має стати важливим чинником розвитку останніх.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія управління персоналом, організаційна культура, адміністративно-державний менеджмент, орган виконавчої влади.

Serdyuk O. I., Myrna O. V., Korniychuk A. S., Oleksiy I. V. Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and public management of executive authorities

The main topic of the article is the strategic priorities of human resource management in the system of administrative and public management, which are investigated by generalizing the content of human resource management strategies in executive authorities.

It is noted that the HRM strategy as a resource strategy is a derivative of the overall strategy of an executive body. The issue of forming an executive body's HR management strategy arises in the case of an overall strategy/strategic plan. The article analyzes a number of HR strategies of executive authorities of Ukraine. It is determined that they do not have a single structural design. The following common components are allocated: the general state of HR management, mission, vision, values / principles of the organization, purpose and goals of the strategy, main tasks / strategic objectives, mechanism for implementing the strategy, and the predicted result. It is concluded that the tasks of HR strategies are similar (development of institutional capacity, effective highly professional team, modernization of the personnel development system, HR branding, formation of a modern organizational culture). The main critical factors in the HR management of individual executive authorities and the strategic goals/priorities of a number of executive authorities are outlined. Based on the study, the most urgent priorities of HR policy are identified: recruitment, renewal, strengthening of labor potential; ensuring professional development and training; improving competence, updating corporate culture.

The author formulates the following proposals: HR strategies should include not only the expected results, but also the main criteria for their achievement or standards for assessing the effectiveness of their implementation; to start the practice of developing and implementing HR strategies in local executive authorities, which should become an important factor in the development of the latter.

Key words: strategy, personnel management, personnel management strategy, organizational culture, administrative and public management, executive authority.

Постановка проблеми. Довгострокові перспективи розвитку української держави (суверенітет, національна безпека, міжнародна конкурентоспроможність та ін.) безперечно залежать від динамічного нарощування якості та ефективності адміністративно-державного менеджменту в Україні. Беззаперечною умовою забезпечення якості державного управління є розбудова ефективної системи управління персоналом в органах виконавчої влади. Продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян є метою відповідного напрямку Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року [1]. А одним із її завдань – визначено підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця. На переконання Голови Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) Наталії Алюшиної, державна служба не має асоціюватися з суцільною бюрократією та непрофесійними кадрами. Вирішення завдання формування якісного бренду державного органу як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців і визначає необхідність та актуальність осмислення прогресивних тенденцій в управлінні персоналом на державній службі [2], зокрема, і в органах виконавчої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий доробок у дослідження різних аспектів управління персоналом та HR-менеджменту в системі адміністративно-державного менеджменту зробили такі вітчизняні вчені, як Є. І. Бородін, Н. Л. Гавкалова, І. В. Козюра, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Лозинська, В. Г. Маргасова, В. М. Олуйко, І. М. Палах, А. П. Рачинський, О. М. Руденко, Т. М. Тарасенко, С. О. Теплов, Н. В. Ткаленко, С. М. Серьогін, О. В. Шершньова, Н. В. Філіпова та ін. Автори [3, с. 90] стверджують, що керівниками центральних органів виконавчої влади України все глибше усвідомлюється важливість використання елементів HR-менеджменту в кадровій політиці

системи виконавчої влади. Значний внесок у дослідження аспектів стратегічного управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту внесли О. М. Руденко, Л. М. Усаченко, С. В. Штурхецький.

Мета статті полягає у виокремленні стратегічних пріоритетів управління персоналом в системі адміністративно-державного менеджменту через узагальнення змісту стратегій управління персоналом в органах виконавчої влади.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління в органах виконавчої влади є відносно новим процесом, що формує його поведінку. Багатоаспектний характер діяльності органів виконавчої влади зумовлює доцільність формування системи стратегій, до яких включають загальні, ділові, функціональні, ресурсні, операційні стратегії. Стратегія управління персоналом (HR-стратегія) як ресурсна стратегія є похідною загальної стратегії органу виконавчої влади. Якщо загальна стратегія органу виконавчої влади визначає напрями (стратегічні орієнтири) його розвитку загалом, спрямовані на задоволення потреб споживачів у певних видах послуг та досягнення поставлених цілей, то стратегія управління персоналом розглядається як така, що спрямована на розвиток кадрового потенціалу державного органу, спроможного забезпечити досягнення його стратегічних цілей та реалізацію місії [4, с. 50–54]. Це план, в якому описано, що потрібно зробити відносно персоналу для розвитку органу виконавчої влади. Питання формування стратегії управління персоналом постає у випадку існування загальної стратегії / стратегічного плану органу виконавчої влади.

Зростання невизначеності та чинників ризику розвитку державних органів виконавчої влади актуалізувало здійснення стратегічного управління та розроблення стратегій. За останні роки система державної служби в Україні почала якісно змінюватися. Починаючи з 2019 року затверджено цілий ряд HR-стратегій органів виконавчої влади України: «Стратегія управління персоналом апарату НАДС на 2020–2022 роки» [5], «Стратегія управління персоналом Міністерства інфраструктури України на 2020–2021 роки» [6], «HR-Стратегія Міністерства фінансів на 2021–2023 роки» [7], «Програма управління людськими ресурсами Державної податкової служби України на 202–2023 роки» [8], «Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України до 2023 року» [9], «Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки» [10], «Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби до 2024 року» [11], «Стратегія розвитку персоналу Управління державної міграційної служби України в Чернігівській області до 2025 року» [12]. Єдиної структурної побудови вищезгадані HR-стратегії, як документи органів виконавчої влади, не мають. Проте, можна виокремити спільні складові: загальний стан управління персоналом, мета та цілі стратегії, місія, візія, цінності / принципи організації, основні завдання / стратегічні цілі (мета, операційні цілі, заходи, очікувані результати), механізм реалізації стратегії (заходи з моніторингу та оцінки виконання, фінансове забезпечення реалізації), прогнозований результат [13, с. 92]. Основою кожної HR-стратегії є стратегічні цілі (пріоритети) в управлінні персоналом, що підпорядковані загальним стратегічним цілям органу виконавчої влади. Останні визначаються стратегічним планом діяльності органу виконавчої влади, враховують його нормативно-правову базу та стратегічні документи державної політики, за реалізацію яких він відповідає.

HR-стратегія має не лише допомогти реалізувати цілі і завдання органу виконавчої влади, а й очікування від неї з боку працівників, які в ньому працюють, забезпечити потреби всіх працівників. Лише в такому випадку можна вважати

її успішною. Дослідження очікувань (потреб) працівників та рівня їхньої залученості (через опитування анонімне/публічне) має передувати формуванню стратегічних цілей управління персоналом та з'ясувати, що їм дійсно потрібно, щоб відчувати себе повноцінною частиною організації. Таку практику, зокрема, можемо спостерігати в Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС) та Державній митній службі України (Держмитслужбі). Так, в 2020 році при дослідженні через опитування рівня лояльності працівників апарату НАДС критичними факторами визначено: відсутність кар'єрного зростання; низький рівень заробітної плати; розуміння процесів, що відбуваються в НАДС; недосконалість побудови робочого процесу та дедлайнів [4]. При цьому спостерігалися позитивні відгуки щодо розуміння індивідуальних щорічних завдань та ключові показники ефективності, взаємодії підлеглого з безпосереднім керівником, згуртованості команди.

Спираючись на реальний аналіз стану управління персоналом апарату НАДС Стратегією управління персоналом апарату НАДС на 2020–2022 роки визначено стратегічні та операційні цілі управління персоналом апарату [5], що добре корелюють з цілями стратегічного плану діяльності НАДС (табл. 1) [14].

Загальне визнання зазначених вище стратегічних і операційних цілей управління персоналом системи державної служби цілком підтверджується спектром номінацій Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» в 2018–2022 роках: в 2018 році – практики адаптації державних службовців, яких вперше призначено на посади, формування корпоративної культури у державному органі, професійного розвитку державних службовців у державному органі; в 2019 році – практики мотивації державних службовців в державному органі, управління талантами в державному органі, стратегічного управління людськими ресурсами в державному органі; в 2020 році – практики підтримки залученості персоналу в державному органі, організації віддаленої роботи в державному органі, наставництва в державному органі; в 2021 році – практики залучення молоді на державній службі, розвитку лідерства та формування команди на державній службі, формування та підтримки комфортного середовища на робочому місці; в 2022 році – практики відповідального лідерства, розвитку взаємопідтримки та згуртованості, створення належних умов для ефективної роботи [15].

Кожному конкретному органу виконавчої влади притаманний свій набір специфічних характеристик та особливостей, чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які і визначають пріоритети управління персоналом даного органу виконавчої влади. Так, поточна ситуація в сфері управління персоналом в Держмитслужбі характеризується: відсутністю довготермінового планування та сталості дій в сфері управління персоналом; недостатнім рівнем комунікації та координації дій між працівниками служб управління персоналом та всередині держслужби загалом; нераціональним використанням кадрового ресурсу та відсутністю системного аналізу потреб в нових кадрах; чисельними реорганізаціями митних органів та розмиванням кадрового потенціалу Держмитслужби, зокрема її служби управління персоналом; відсутністю структурного бачення процесів у сфері управління персоналом Держмитслужби та, відповідно, структурного розвитку; відсутністю системи мотивації персоналу, зокрема і матеріальної, дієвої системи кар'єрного росту, зворотного зв'язку всередині органу виконавчої влади; відсутністю HR-бренду Держмитслужби [10].

Держмитслужбою HR-стратегія розглядається як програма управління людськими ресурсами, яка розроблена для проведення цілісної та систематичної

Таблиця 1

Стратегічні цілі управління персоналом апарату НАДС

Стратегічні цілі діяльності [14]	Цілі управління персоналом [5]	
	стратегічні	операційні
1. Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом. 2. Підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців. 3. Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби. 4. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників. 5. Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу.	1. Залучення кращих фахівців в НАДС	1.1. Використання сучасних методів пошуку персоналу. 1.2. Розвиток бренду роботодавця НАДС. 1.3. Запровадження програми адаптації та наставництва.
	2. Управління результативністю	2.1. Узгодження та каскадування цілей. 2.2. Розвиток системи моніторингу та контролю за досягненням результатів. 2.3. Побудова системи нематеріальної мотивації.
	3. Розвиток та навчання персоналу	3.1. Забезпечення навчання новоприйнятих працівників. 3.2. Запровадження внутрішнього навчання.
	4. Визнання та винагорода	4.1. Побудова ефективної системи визначення завдань та встановлення індикаторів кожному підрозділу. 4.2. Розвиток системи моніторингу та оцінки ефективності роботи персоналу.
	5. Підвищення корпоративної культури персоналу	5.1. Формування корпоративної філософії та залучення до неї працівників апарату НАДС на всіх рівнях. 5.2. Розроблення та впровадження концепції поліпшення внутрішньої комунікації між працівниками апарату НАДС на всіх рівнях.

реформи у сфері управління, розвитку та оцінки персоналу Держмитслужби. Стратегія має забезпечити підвищення ефективності та результативності системи управління персоналом як частини покращення загальної інституційної спроможності Держмитслужби. Визначено такі її стратегічні цілі:

- кадрове оновлення та формування кадрового потенціалу служби (залучення молоді; залучення нових кадрів з числа ветеранів Антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил; «нове обличчя митниці»; впровадження системи управління талантами; якісне покращення конкурсів на зайняття вакантних посад);
- розробка та впровадження моделі компетенцій та профілювання (впровадження моделі компетенцій у роботу служб персоналу Держмитслужби;

впровадження вдосконаленої системи профілів посад; впровадження системи показників ефективності);

- підвищення ефективності антикорупційних заходів та впровадження нових способів перевірки співробітників (перевірка на доброчесність для працівників Держмитслужби; впровадження перевірки на поліграфі; відновлення процедури атестації для посадових осіб митних органів);

- підвищення ефективності через розвиток та навчання персоналу (вдосконалення системи визначення потреб та результатів у навчанні; розробка нових можливостей та інтеграція наявних навчальних ресурсів; оновлення навчальних програм на основі моделі компетенцій);

- розбудова корпоративної культури в Держмитслужбі (іміджеві інформаційні проєкти, корпоративні заходи, заходи нематеріальної мотивації, підвищення залученості працівників; розробка та впровадження системи внутрішньої комунікації; формування та популяризація HR-бренду Держмитслужби) [10].

Для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом Державної податкової служби України (ДПС) затверджено Програму управління людськими ресурсами ДПС. Пріоритетні напрями визначено на підставі аналізу Департаментом кадрового забезпечення та розвитку персоналу ДПС підсумків опитування посадових осіб апарату ДПС та її територіальних органів (14 тис. співробітників) щодо рівня емоційної залученості, задоволеності умовами державної служби, потреб у професійному розвитку персоналу. Найвищі оцінки (більше 79%) отримали саме трудові чинники залученості персоналу: важливість роботи для людей і країни, повага безпосереднього керівника, формулювання безпосереднім керівником чітких цілей і задач, консультування безпосереднім керівником, зворотний зв'язок від безпосереднього керівника, продуктивне використання часу, взаємодопомога та обмін інформацією, обґрунтування завдань безпосереднім керівником, дружня атмосфера, зміст роботи [8]. Це свідчить про наявність в органах ДПС відповідального керівництва та лідерства, добру організацію праці та налагодження командної роботи. На противагу – незадоволення висловлене рівнем винагороди (85%), відсутністю її зв'язку з результатами роботи (72%), низьким рівнем впливу на рішення керівника (69%), відсутністю перспектив кар'єрного зростання в найближчій перспективі (68%), відсутність стимулювання і підтримки ініціативи працівника (56%), справедливості винагороди в порівнянні з колегами (54%). Органи ДПС як гарне місце роботи порекомендували б 57% опитаних працівників. Основними цілями реалізації HR-стратегії ДПС визначено: формування позитивного іміджу HR-стратегії ДПС; впровадження єдиних HR-процесів та стандартів у всій організаційній структурі ДПС; автоматизацію процесів управління персоналом; формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей ДПС; підвищення залучення кандидатів на вакантні посади; впровадження системи внутрішніх комунікацій та покращення взаємодії між керівниками структурних підрозділів; покращення системи оцінки ефективності працівників, встановлення зв'язку між змінною частиною зарплати та ефективністю роботи працівника; впровадження системи нематеріальної мотивації персоналу; впровадження системи навчання з урахуванням результатів оцінки ефективності роботи з метою кар'єрного розвитку [8].

Стратегія Держаудитслужби України спрямована на створення умов для залучення, мотивації та розвитку персоналу, що сприятиме удосконаленню системи державного фінансового контролю, підвищення інституційної спроможності органів державного фінансового контролю [11]. Пріоритети стратегії: зміцнення

трудового потенціалу Держаудитслужби; визнання та винагорода; кадрове підсилення шляхом залучення молодих професійно підготовлених спеціалістів; навчання та постійний професійний розвиток; розвиток корпоративної культури в Держаудитслужбі. Очікувані результати реалізації стратегії: збереження кваліфікованих, досвідчених працівників, зміцнення кадрового потенціалу Держаудитслужби; якісний добір професійних фахівців, здатних забезпечити ефективне виконання завдань та функцій органу; створення привабливого іміджу Держаудитслужби як роботодавця, інформаційна прозорість та відкритість діяльності; швидкий та ефективний процес адаптації новопризначених працівників до нових умов праці, що істотно покращить показники роботи та позитивно вплине на функціонування державного органу; навчальні програми з підвищення кваліфікації відповідатимуть реальній потребі у професійній підготовці фахівців та враховуватимуть результати оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; підвищення рівня залученості персоналу, чітке розуміння та підтримка стратегічних цілей органу виконавчої влади [11].

HR-Стратегія Міністерства фінансів України визначила такі чотири пріоритети: формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації; підвищення рівня мотивації персоналу через планування кар'єрного росту працівників та реформування системи оплати праці; підвищення сили HR-бренду міністерства завдяки розвитку інструментів рекрутингу та системи стажування; забезпечення інституційного розвитку (ефективний і рівномірний розподіл функцій між структурними підрозділами, впровадження новітніх IT-рішень у системі HR-менеджменту, створення системи оцінки компетенцій працівників та ін.) [7]. Основні завдання Стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України: оновлення кадрового складу апарату, забезпечення позитивного іміджу міністерства, забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців апарату міністерства [6].

Далі зазначимо напрями реалізації Стратегії розвитку персоналу Управління державної міграційної служби (УДМС) України в Чернігівській області, що визначені у рамках реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: 1) забезпечення рівного доступу громадян до служби в УДМС України в Чернігівській області шляхом проведення виключно відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад; 2) формування ефективної системи управління персоналом, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців; 3) підвищення ефективності професійного навчання державних службовців та планування кар'єри; 4) забезпечення прозорості та відкритості з питань реалізації Управлінням державної політики у міграційній сфері [12].

Дослідження стратегій управління персоналом (HR-стратегій) означених вище органів виконавчої влади дозволяє зробити висновок про схожість завдань, що ними визначаються. У більшості випадків це розвиток інституційної спроможності, ефективної високопрофесійної команди, модернізація системи розвитку персоналу, HR-брендинг, формування сучасної організаційної культури. Узагальнення стратегічних цілей/напрямів в управлінні персоналом відповідних органів виконавчої влади дозволило окреслити розподіл основних пріоритетів їх HR-стратегій за елементами кадрової політики (табл. 2).

Варто відзначити три напрями кадрової політики, які знайшли відображення практично у стратегіях управління персоналом всіх вищезазначених центральних органів виконавчої влади: добір працівників, оновлення, зміцнення трудового потенціалу; забезпечення професійного розвитку та навчання, підвищення

Таблиця 2

Складники стратегічних пріоритетів кадрової політики органів виконавчої влади в розрізі елементів кадрової політики*

Елементи кадрової політики	НАДС	Міністерство інфраструктури України	Міністерства фінансів України	ДПС України	Державна служба статистики України	Держмитслужба України	Держаудитслужба України	УДМС України в Чернігівській області
Добір працівників, оновлення, зміцнення трудового потенціалу	+	+	+	+	+	+	+	+
Розробка та впровадження моделі компетенцій та профілювання						+		
Управління результативністю, формування команди	+				+			
Забезпечення професійного розвитку та навчання, підвищення компетентності	+	+	+	+	+	+	+	+
Удосконалення системи оцінки персоналу				+				
Антикорупційні заходи та впровадження нових способів перевірки співробітників						+		
Планування кар'єрного росту персоналу			+		+			
Підвищення рівня мотивації персоналу	+		+	+			+	
Оновлення корпоративної культури	+		+	+	+	+	+	
Формування ефективної внутрішньої комунікації			+	+	+			
HR-брендинг, формування позитивного іміджу HR-стратегії, застосування сучасних технологій HR-менеджменту			+	+	+			+
Впровадження єдиних HR-процесів та стандартів, новітніх IT-рішень				+				
Забезпечення інституційного розвитку			+					
Забезпечення прозорості та відкритості діяльності							+	+
Розбудова позитивного іміджу державного органу		+						

* органи виконавчої влади проранжовано зліва направо за періодом дії HR-стратегій

компетентності; оновлення корпоративної культури. Звичайно, ці як і інші напрями кадрової політики реалізуючись в стратегічних цілях управління персоналом отримують свій специфічний для конкретного органу виконавчої влади сутнісний зміст, конкретизуються в різних операційних цілях, певних чинниках їх реалізації. Одні і ті ж елементи кадрової політики можуть виступати в ролі як стратегічних, так і операційних цілей залежно від реального стану управління персоналом в конкретному органі виконавчої влади. Так, зокрема, підвищення корпоративної культури апарату НАДС вбачається можливим через формування корпоративної філософії, залучення до неї працівників на всіх рівнях та поліпшення внутрішньої комунікації між працівниками апарату. Розбудова корпоративної культури в Держмитслужбі це не тільки її формування, а й запровадження системи внутрішньої комунікації та формування й популяризація HR-бренду. Як єдину стратегічну ціль визначають: HR-Стратегія Міністерства фінансів – формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації; Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України – формування організаційної культури, командоутворення та розвиток внутрішніх комунікацій.

Висновки. В час, коли відбувається стрімке знекровлення кадрового потенціалу цілих галузей через повномасштабне вторгнення в Україну, збереження висококваліфікованих кадрів має стати державною стратегією. Щоб вижити як приватному, так і публічному сектору держави потрібні максимально ефективні кадри. Стратегічна поведінка органів виконавчої влади має формуватися як на основі стратегічного управління діяльністю, так і людськими ресурсами, персоналом. Стратегічні пріоритети в управлінні персоналом органів виконавчої влади мають бути чітко визначені як похідні від цілей загальної стратегії та закріплені у стратегії управління персоналом (HR-стратегії) як документі стратегічного планування. HR-стратегія може включати коротку характеристику стану управління персоналом, визначати місію, візію, цінності / принципи організації, мету та цілі стратегії, основні завдання / стратегічні цілі (мету, операційні цілі, заходи, очікувані результати), механізм реалізації стратегії (заходи з моніторингу та оцінки виконання, фінансове забезпечення реалізації), прогнозований результат. Сутнісний зміст стратегічних та операційних (як похідних) цілей управління персоналом детермінується реальним станом управління персоналом в конкретному органі виконавчої влади, тому одні і ті ж елементи кадрової політики можуть зазначатися в ролі як стратегічних, так і операційних цілей, чинників їх реалізації. В HR-стратегії бажано передбачати не тільки очікувані результати, а й основні критерії їх досягнення або стандарти оцінювання результативності її реалізації (зменшення плинності кадрів, оволодіння сучасними технологіями та практичними інструментами управління персоналом, підвищення рівня професійної компетентності персоналу, підвищення іміджу органу виконавчої влади та ін.). З розширенням практики затвердження HR-стратегій органів виконавчої влади можна очікувати започаткування їх розробки та впровадження в місцевих органах виконавчої влади, що має стати важливим чинником розвитку останніх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

2. Наталія Алюшина. Робота над формуванням якісного бренду державного органу як роботодавця – це кропіткий процес, а на рівні державного управління – це своєрідний виклик. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

news/nataliya-alyushina-robota-nad-formuvannyam-yakisnogo-brendu-derzhavnogo-organu-yak-robotodavcyu-ce-kropitkij-proces-na-rivni-derzhavnogo-upravlinnya-ce-svoyeridnij-viklik

3. Лозинська Т. М., Компанець О. І. HR-технології в кадровій політиці органів виконавчої влади. *Edukation and Studies: Collection of scientific articles*. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2019. P. 89–92. (164 p.). URL: <http://conferencii.com/files/archive/2019-11.pdf>

4. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. / упоряд. О. І. Кравченко. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 138 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4094/1/KravchenkoNavch.pdf>

5. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf>

6. Стратегія управління персоналом Міністерства інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf

7. Міністерство фінансів представило HR-Стратегію на 2021-2023 роки. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871

8. У ДПС затверджено HR-стратегію для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html>

9. Про затвердження Стратегії управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 року : Наказ Державної служби статистики України від 12.10.2020 р. № 294. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm

10. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUaсрKGczcZW3v/view>

11. Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби на період до 2024 року. *Державна аудиторська служба України*. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486>

12. Сучасні напрямки розвитку HR менеджменту презентували в Управлінні ДМС України в Чернігівській області. *Державна міграційна служба України*. URL: <https://dmsu.gov.ua/news/region/5557.html>

13. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Пріоритети HR-стратегій в органах державної влади та місцевого самоврядування / Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 07 грудня 2022 року / за заг. ред. Т. М. Лозинської, О. В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 91–94. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2022.pdf>

14. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки. Плани та звіти. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>

15. Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом». *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/vseukrayinskij-konkurs-krashchi-praktiki-upravlinnya-personalom>

REFERENCES:

1. Stratehiiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2025 roku. Verkhovna rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

2. Nataliia Aliushyna. Robota nad formuvanniam yakisnoho brendu derzhavnoho orhanu yak robotodavtsia – tse kropitkyi protses, a na rivni derzhavnoho upravlinnia – tse svoieridnyi vyklyk. Uriadovi portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushyna-robota-nad-formuvannyam-yakisnogo-brendu-derzhavnogo-organu-yak-robotodavcy-a-ce-kropitkij-proces-na-rivni-derzhavnogo-upravlinnya-ce-svoieridnij-viklik>

3. Lozynska T. M., Kompanets O. I. HR-tekhnologii v kadrovii politytsi orhaniv vykonavchoi vlady. Edukation and Studies: Collection of scientific articles. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2019. P. 89–92. (164 p.). URL: <http://conferencii.com/files/archive/2019-11.pdf>

4. Kravchenko O. I. Stratehichne upravlinnia u sferi publicznego upravlinnia ta administruvannia: navch.-metod. posib. / uporiad. O. I. Kravchenko. Kh. : Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2019. 138 s. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4094/1/KravchenkoNavch.pdf>

5. Stratehiia upravlinnia personalom aparatu Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf>

6. Stratehiia upravlinnia personalom Ministerstva infrastruktury Ukrainy. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf

7. Ministerstvo finansiv predstavilo HR-Stratehiu na 2021-2023 roky. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_f finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871

8. U DPS zatverdzheno HR-stratehiu dlia provedennia tsilisnoi ta systematychnoi reformy u sferi upravlinnia personalom. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html>

9. Prozatverdzhennia Stratehii upravlinnia personalom Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy na period do 2023 roku : Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 12.10.2020 r. № 294. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm

10. Stratehiia upravlinnia personalom Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy na 2021–2024 roky. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUacpKGezcZW3v/view>

11. Stratehiia rozvytku upravlinnia personalom Derzhavnoi sluzhby na period do 2024 roku. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486>

12. Suchasni napriamky rozvytku HR menedzhmentu prezentuvaly v Upravlinni DMS Ukrainy v Chernihivskii oblasti. Derzhavna mihratsiina sluzhba Ukrainy. URL: <https://dmsu.gov.ua/news/region/5557.html>

13. Serdiuk O. I., Korniihuk A. S. Priorytety HR-stratehii v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia / Mistseve samovriaduvannia v Ukraini ta svi-ti: teoriia i praktyka : materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii, m. Poltava, 07 hrudnia 2022 roku / za zah. red. T. M. Lozynskoi, O. V Dorofieieva. Poltava : PDAU, 2022. S. 91-94. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferencyimiscevesamovryaduvannya2022.pdf>

14. Stratehichniy plan diialnosti na 2021–2023 roky. Plany ta zvity. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>

15. Vseukrainskyi konkurs «Krashchi praktyky upravlinnia personalom». Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/vseukrayinskij-konkurs-krashchi-praktiki-upravlinnya-personalom>