

О. М. Штиргов,

к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Я. Ф. Жовнірчик,

д. держ. упр., професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління

та адміністративного права, Інститут держави і права

імені В. М. Корецького Національної академії наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

А. А. Сухорукова,

к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,

Миколаївський національний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.212

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

O. Shtyrov,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management
and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

Y. Zhovnirchik,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration
and Administrative Law, Institute of State and Law V.M. Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine

A. Sukhorukova,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department

of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University

PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING ANTI-CORRUPTION MECHANISMS IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

У статті розкрито актуальні питання щодо управління персоналом, або управління людськими ресурсами в системі державної служби.

Основна частина розкриває проблему істотної різниці між концепціями управління людськими ресурсами в державному секторі та приватному секторі яка полягає в тому, що перший працює в рамках політичної та урядової бюрократії, а другий дотримується підходу, пов'язаного з трудовим менеджментом, а також керується принципами корпоративного управління та асоціаціями роботодавців.

Зазначено що процес управління персоналом включає встановлення та застосування політики та процедур для забезпечення, розгортання та підтримки працівників в системі державної служби.

Визначено важливі етапи у системі управління персоналом які передбачають зокрема класифікацію посад та конкурсний добір кадрів.

У статті представлено модель ефективного управління персоналом на державній службі яка підкреслює, що управління персоналом, яке характеризується конкурсними процедурами, оцінкою, винагородою, навчанням, дисципліною та відокремленням, має великий потенціал призвести до ефективного лідерства для стимулювання ефективності державної служби.

Акцентовано увагу на важливості впровадження антикорупційних механізмів та інструментів у сфері управління персоналом що передбачають розробку та реалізація політик, які спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності під час реалізації цього процесу.

У висновках констатовано що врахування запропонованих базових інструментів у системі управління персоналом є вельми важливим фактором при прийнятті або переведенні чи заміщенні вакантних посад кандидатів у системі державної служби, а процес формування антикорупційних механізмів запобігання корупції в управлінні персоналом на державній службі вимагає комплексного та проактивного підходу, що поєднує етичну політику, прозору практику управління персоналом та суворий фінансовий нагляд.

The article reveals current issues of personnel management, or human resource management in the civil service system.

The main part reveals the problem of a significant difference between the concepts of human resource management in the public sector and the private sector, which is that the former works within the framework of political and government bureaucracy, and the latter adheres to an approach related to labor management, and is also guided by the principles of corporate governance and employers' associations.

It is noted that the process of personnel management includes the establishment and application of policies and procedures for the provision, deployment and support of employees in the civil service system.

Important stages in the personnel management system are identified, which include, in particular, the classification of positions and competitive selection of personnel.

The article presents a model of effective personnel management in the civil service, which emphasizes that personnel management, which is characterized by competitive procedures, evaluation, remuneration, training, discipline and separation, has great potential to lead to effective leadership to stimulate the efficiency of the civil service.

The emphasis is placed on the importance of implementing anti-corruption mechanisms and tools in the field of personnel management, which involve the development and implementation of policies aimed at ensuring transparency and integrity during the implementation of this process. The conclusions state that taking into account the proposed basic tools in the personnel management system is a very important factor when accepting or transferring or replacing vacant positions of candidates in the civil service system, and the process of forming anti-corruption mechanisms to prevent corruption in personnel management in the civil service requires a comprehensive and proactive approach that combines ethical policies, transparent personnel management practices and strict financial supervision.

Ключові слова: управління персоналом, державна служба, державний службовець, посада, антикорупційні механізми, антикорупційні інструменти, державний сектор, людські ресурси.

Key words: personnel management, civil service, civil servant, position, anti-corruption mechanisms, anti-corruption tools, public sector, human resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Витоки управління персоналом, або управління людськими ресурсами в державному секторі сягають 19 століття та виникли завдяки зусиллям великих соціальних реформаторів, таких як лорд Шафтсбері та Роберт Оуен.

Їхня запекла критика системи вільного підприємництва та проблем, спричинених експлуатацією робітничого класу власниками фабрик, дозволила першій групі менеджерів з персоналу бути частиною цього персоналу та таким чином забезпечила першу систему відліку, в якій вони працювали над полегшенням їхніх умов праці. Наприкінці XIX та на початку XX століть деякі великі роботодавці з патерналістським підходом почали призначати спеціалістів із сфери соціального забезпечен-

ня для управління низкою нових ініціатив, спрямованих на те, щоб зробити життя своїх працівників менш стресовим. У ХХІ столітті багато роботодавців як у приватному так і у державному секторі докладали шалених зусиль або через номенклатуру управління персоналом, або управління людськими ресурсами державного сектору, щоб подбати про добробут своїх працівників.

Можемо говорити що хоча ці мотиви мали добрі наміри, в реальності це залишається важливим питанням через етичну проблему коли не приділяється достатньої уваги питанням добробуту персоналу. З огляду на цю коротку історичну перспективу, стає зрозумілим, що управління персоналом як у приватному, так і в державному секторах має спільне походження та пов'язане з наймом, відбором, компенсацією, звільненням, навчанням та дисциплінарними стягненнями працівників.

Істотна різниця між концепціями управління людськими ресурсами в державному секторі та приватному секторі полягає в тому, що перший працює в рамках політичної та урядової бюрократії, а другий дотримується підходу, пов'язаного з трудовим менеджментом, а також керується принципами корпоративного управління та асоціаціями роботодавців. Крім того, функціонування управління персоналом приміром в системі державної служби намагається відповідати державній політиці, досягати певних цілей у суспільних інтересах. Воно стосується працівників у державних бюрократичних організаціях, таких як міністерства, військові, поліція та всі державні органи та підприємства. В той же час управління персоналом це процес отримання, організації та мотивації людей, необхідних бізнесу чи урядовій організації, а також розробки стилю управління для ефективного обслуговування. Виходячи з цього основна увага приділяється людям та умовам, в яких вони працюють. Тому обговорення питання управління персоналом або управління людськими ресурсами в системі державної служби суворо пов'язане з управлінням людьми, які працюють в урядовому бюрократичному середовищі, та характеризується як правовими, так і політичними аспектами. Незважаючи на будь-які розбіжності у визначеннях щодо управління персоналом або управління людськими ресурсами в системі державної служби, головною метою є розвиток ефективного лідерства з точки зору особистості для необхідного виконання повноважень у сфері державної служби. Це важливо, оскільки лідерство є центральним для успішного виконання державних завдань, а також для покращення результатів державної служби.

М. Армстронг та інші фахівці у сфері управління персоналом припускають, що управління людськими ресурсами в державному секторі сприяє формуванню робочої сили, мотивованої державною службою. Вони вважають, що потенційні працівники, мотивовані власне самою державною службою, що також значною мірою залежить від рівня управлінської автономії та гнучкості, що характеризується такими змінними, як оплата праці, що залежить від результатів діяльності, управління результатами цієї діяльності, а також професійного навчання та розвитку [11].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що на сьогодні існує значна кількість наукових досліджень у сфері управління персона-

лом як західних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, серед зарубіжних дослідників суттєвий внесок у розробку теоретико-методологічних засад управління персоналом зробили такі відомі науковці, як М. Армстронг, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Дж. Сторі, Ф. Тейлор, А. Файоль, серед вітчизняних дослідників які займалися окресленим питанням є: Н. Гончарук, Я. Жовнірчик, Л. Кустріч, Д. Онофрійчук, А. Сухорукова, М. Шкробот, О. Штиршов та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є дослідження особливостей розвитку управління персоналом як інструменту формування антикорупційних механізмів у системі державної служби.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління, яке в широкому сенсі визначається як управління всіма державними справами, управління персоналом в системі державної служби також включає в себе управління людськими ресурсами державного сектору таким чином, щоб гарантувати найкращий результат з найменшими можливими витратами, а також захист і підвищення добробуту працівників.

В рамках піднятої проблеми доречним вбачається навести думки та позиції різних науковців у цій сфері.

Так науковиця Л. Кустріч зазначає що "управління персоналом" варто розглядати як множину фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності, що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації [4].

Дослідник М. Шкробот наголошує що управління персоналом це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, орієнтованих на створення умов для нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [9].

У найзагальнішому вигляді можемо зазначити що процес управління персоналом включає встановлення та застосування політики та процедур для забезпечення, розгортання та підтримки працівників в системі державної служби. Іншими словами, це означає залучення найкращих наявних фахівців, виплату їм найбільшої можливої фінансової винагороди та відповідність найсильніших навичок пріоритетам та цілям державної служби.

У сучасному вимірі управління персоналом цьому процесу часто передуює опис виконуваної роботи. Для того, щоб визначити, чи відповідатимуть характеристики кандидата вимогам роботи, необхідно надати точне відображення того, що буде виконувати працівник, який обійматиме цю посаду. Це означає, що в описі посади зазначено, що потрібно зробити та як це зробити. Це робиться за допомогою аналізу роботи, спостережень, співбесід та анкетування.

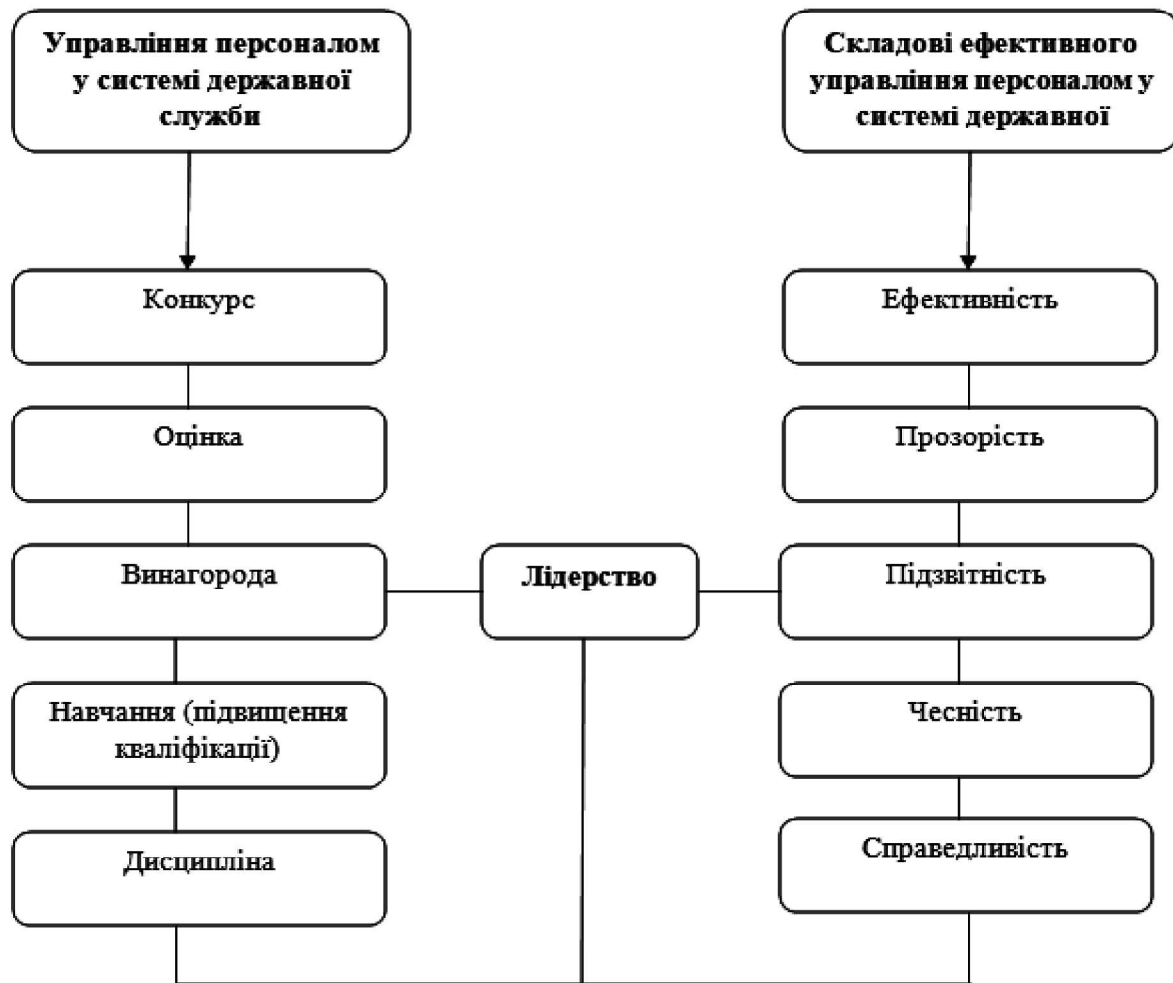


Рис. 1. Модель ефективного управління персоналом на державній службі

Оскільки розробка плану роботи починається із завдань, які потрібно виконати, вона також робиться достатньо широкою, щоб врахувати потреби та бажання працівників. Перед оголошенням вакансій витрачається час на перегляд фактичної потреби в призначенні. Згідно з описом посади, вона класифікується з точки зору її обов'язків та відповідальності, але не з точки зору особи, яка її обіймає.

В цьому контексті важливою складовою є класифікація посад, яка на нашу думку являє собою групування державних посад відповідно до їх характеру, необхідної кваліфікації, а також обов'язків та відповідальності. Класифікація посад використовується для забезпечення рівної оплати праці державних службовців за відповідну працю. В той же час відповідно до Закону України "Про державну службу" важливим елементом кадрового забезпечення є встановлення кваліфікаційних вимог до кожної адміністративної посади. Ці вимоги безпосередньо пов'язані з класифікацією посад державної служби, яка визначає їх місце в ієрархії органів державної влади [2].

Тобто класифікація посад здійснюється з урахуванням порядку призначення на посаду, характеру та обсягу повноважень, а також рівня професійної компетентності, необхідної для належного виконання службових обов'язків. Такий підхід забезпечує прозорість, професіоналізацію державної служби та можливість об'єктивної оцінки відповідності кандидатів встановленим кваліфікаційним вимогам.

Слушна думка Д. Онофрійчука про те, що важливою складовою у системі управління персоналом є не лише питання кадрового забезпечення, а власне сам добір кадрів, який може здійснюватися шляхом оголошення конкурсу, внутрішньоорганізаційного переміщення чи ротації працівників, а також підбору кадрів на тимчасовій основі за договором для виконання завдань, що потребують спеціальної фахової підготовки.

Основною формою кадрового забезпечення на державній службі є конкурсний добір кадрів, що розпочинається з офіційного оприлюднення інформації про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади.

Водночас у період дії воєнного стану призначення на посади в органах місцевого самоврядування здійснюється сільським, селищним чи міським головою без конкурсного відбору. Голови рад самостійно визначають спосіб оприлюднення інформації про вакантні посади, проте згідно із Законом України "Про доступ до публічної інформації" ця інформація має бути донесена до громадськості у доступній формі [5].

Враховуючи багатоаспектність процесу управління персоналом який серед іншого включає: (класифікація посад, конкурсний добір кадрів, проведення конкурсу на посаду або заміщення вакантної посади), вважаємо за доцільне представити модель ефективного управління персоналом на державній службі яка подана на рис. 1.

Але в той же час ця модель підкреслює, що управління персоналом, яке характеризується конкурсними процедурами, оцінкою, винагородою, навчанням, дисципліною та відокремленням, має великий потенціал призвести до ефективного лідерства для стимулювання ефективності державної служби.

Згідно з Бердом та Стівенсоном лідерство пов'язане з емоційною компетентністю надихати та спрямовувати окремих осіб та групи до високої продуктивності, одночасно залучаючи їх до відповідальності. Він наголошує, що емоційна компетентність є особливо важливою для лідерства, ролі, сутність якої полягає в тому, щоб змусити інших виконувати свою роботу більш ефективно. Навпаки, міжособистісна некомпетентність лідерів знижує продуктивність кожного; вона витрачає час, створює ворожість, роз'їдає мотивацію та відданість, породжує ворожість та апатію [12].

Процес управління персоналом в системі державної служби починається з конкурсного етапу, що включає підбір та відбір персоналу. Вперше на законодавчому рівні у статті 12 Закону України "Про державну службу" визначено систему управління державними службовцями, базовим елементом якої є служба управління персоналом. Саме вона виступає основою організаційного забезпечення процесу управління персоналом державних службовців, зокрема забезпечує реалізацію кадрової політики, планування потреб у персоналі, організацію конкурсного відбору, підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців [2]. Підбір персоналу пов'язаний зі створенням переліку кандидатів на роботу відповідно до плану або стратегії управління людськими ресурсами. Для підбору кандидатів все частіше роблять оголошення на професійних сайтах, агентствах з працевлаштування, усну рекламу та відвідування закладів вищої освіти.

З іншого боку, відбір включає оцінку та вибір серед кандидатів на роботу після співбесід, тестів на працевлаштування та кваліфікацію, а також перевірки рекомендацій. Регулярна оцінка роботи працівників є важливою в процесі працевлаштування на державну службу, щоб забезпечити державі кваліфіковану робочу силу, яка належним чином мотивована.

Управління ефективністю зараз впроваджується як наріжний камінь управління персоналом, що є результатом багатофункціонального, високорівневого процесу роботи та прийняття рішень в управлінні людськими ресурсами державного сектору.

Доречно зазначити ще один важливий критерій як оцінювання ефективності роботи що ідентифікується як організований, формалізований, систематичний процес оцінювання або визначення сильних та слабких сторін окремого працівника, пов'язаних з роботою, з кінцевою метою, щоб, якщо він добре виконує свою роботу, такі сильні сторони заохочувалися та підкріплювалися, а якщо він виконує свою роботу неналежним чином, його трудові звички можна було легко виявити та перенаправити таким чином, щоб це сприяло досягненню поставлених цілей. Високопродуктивні працівники часто отримують винагороду через підвищення, підвищення заробітної плати та відповідальні посади, спрямовані на досягнення заздалегідь визначених суспільних цілей.

Наголосимо що з точки зору управління персоналом в системі державної служби, працівників заохочують долати слабкі місця, виявлені під час оцінки ефективності роботи, шляхом навчання та розвитку. Навчання працівників здебільшого передбачає їхнє направлення до формальних закладів вищої освіти, таких як інститути, університети чи коледжі, для підвищення їхньої фахової кваліфікації, щоб підвищити їхню ефективність та здатність виконувати більш якісно свої обов'язки в майбутньому. З іншого боку, навчання та розвиток як частина навчання працівників спрямовані на усунення недоліків у ефективності та покращення результатів роботи. Через швидкі технологічні зміни навчання та розвиток все частіше визнається найважливішою діяльністю в процесі управління ресурсами в системі державної служби. Потребу в досвіді з точки зору розвитку управління та лідерства неможливо переоцінити, тому що хоча навчання є корисним для покращення результатів роботи, не завжди вірною є теза, що навчання може повністю замінити досвід, необхідний для виконання обов'язків вищої за категорією посади.

Слід зазначити про те що ефективність вимагає дисципліни, яка є вирішальною в системі управління персоналом, і без неї вітчизняна державна служба ризикує не досягти своїх цілей.

Згідно із Законом України "Про державну службу", державний службовець зобов'язаний особисто виконувати покладені на нього посадові обов'язки та дотримуватися службової дисципліни. Зокрема, він повинен:

- не допускати вчинків, несумісних зі статусом державного службовця;
- виявляти високий рівень культури, професіоналізму, витримки та тактовності;
- проявляти повагу до громадян, керівництва та інших державних службовців;
- дбайливо ставитися до державного майна та інших публічних ресурсів [2].

Одже законодавець визначає чіткі морально-етичні та професійні стандарти поведінки державних службовців, що сприяє підвищенню довіри громадян до державної служби та забезпечує ефективність її функціонування.

Також можемо додати що працівники державних органів повинні працювати в інтересах суспільства та вимагати дисципліни з точки зору цілісності, самоконтролю та чутливості до проблем інших. У цьому сенсі уряди багатьох країн на всіх рівнях створюють кодекс етики, фінансові правила або інструкції для керівництва державних службовців, і до компетенції управління персоналом належить дисциплінувати будь-якого співробітника, який порушує правила комунікації (взаємодії).

Однак питання недисциплінованості не можна виключати в жодній людській організації, тому дисциплінарне стягнення — це захід, що вживається проти працівника за порушення встановлених правил та для перенаправлення уваги на інституційні цілі. Законодавець визначає що підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку. Під таким проступком розуміють протиправну винну дію або бездіяльність чи прийняття рішення, що виражається у невиконанні

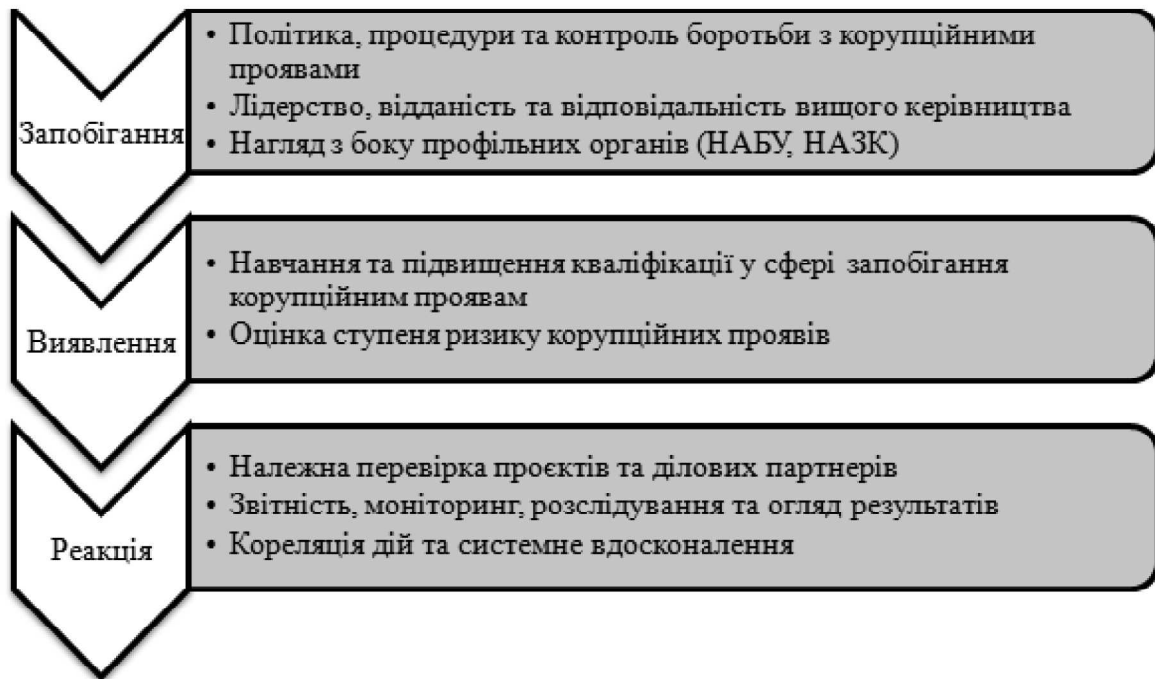


Рис. 2. Складові елементи сучасних антикорупційних механізмів у сфері управління персоналом

або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків, а також інших вимог, передбачених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами. За такі дії до держслужбовця може бути застосоване дисциплінарне стягнення [2].

Управління персоналом на державній службі визнає необхідність процедури звільнення або того, що зазвичай вважається виходом на пенсію. Взагалі словотвір "вихід на пенсію" часто лякає працівників, ніби вони ніколи не змінять роботу або не буде жодних реформ у системі державних органів влади.

Але реальність така, що більшість кандидатів, які претендують на державні та особливо політичні посади, часто визначають скорочення або оптимізацію чисельності державного персоналу як захід для зменшення корупції та одночасного покращення ефективності державної служби. Розподіл посад на державній службі також є важливим в системі управління персоналом, щоб дозволити особам, які досягли граничного віку та мають ознаки згасання кар'єрного розвитку або постійно не виконують свою роботу, піти та звільнити місце для інших, хто є придатними, компетентними та готовими працювати для досягнення державних цілей підзвітності, прозорості та ефективності.

Людські ресурси з національної точки зору охоплюють знання, навички, творчі здібності, таланти та якості, отримані населенням, тоді як з точки зору окремих організацій вони являють собою сукупність прибуткових здібностей, набутих в процесі управління організацією. Управління персоналом в приватній організації відоме як планування людських ресурсів, управління людськими ресурсами або управління персоналом. Управління персоналом в державному секторі також відоме як управління людськими ресурсами в державному секторі, адміністрування державного персоналу або адміністрування чи управління людсь-

кими ресурсами на державній службі. А відтак управління персоналом це та частина управління, яка займається діяльністю персоналу в організації від найму до виходу на пенсію.

Зазвичай воно стосується людей на робочому місці та їхніх стосунків з організацією. Тому термін "управління персоналом" стосується створення, розвитку та використання робочої групи та включає всі типи міжособистісних стосунків між керівниками та підлеглими.

Одним із ключових елементів впровадження сучасних антикорупційних механізмів у сфері управління персоналом є розробка та реалізація політик, які спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності під час реалізації цього процесу. Схематично така взаємодія та її складові представлено на рис. 2.

Отже інструменти які базуються на процесному підході, та націлені на боротьбу з корупцією в системі управління персоналом можемо представити через систему управління що включає цикл "Плануй-Виконуй-Перевір-Дій" (PDCA). В даному випадку процесний підхід дозволяє організації планувати свої процеси та їх взаємодію. Набір інструментів базується на виконанні таких груп вимог: організаційний контекст, лідерство, планування, підтримка, впровадження, оцінка ефективності та покращення. Схематично вона зображена на рис. 3.

Процеси що відбуваються в системі управління персоналом стосуються визначення внутрішніх та зовнішніх обставин, які є релевантними для організації та впливають на її здатність досягати поставлених управлінських цілей.

Лідерство включає виконання загальних вимог, вимог зацікавлених сторін та вимог законодавства, прийняття антикорупційної політики, планування антикорупційних цілей, створення системи управління та оцінку ефективності системи управління.



Рис. 3. Набір інструментів для боротьби з корупцією в системі управління персоналом

Планування стосується визначення ризиків та можливостей, які необхідно врахувати, щоб забезпечити досягнення системою управління боротьбою з корупцією запланованих результатів та покращень, встановлення антикорупційних цілей та планів їх досягнення, а також управління змінами.

Підтримка включає управління ресурсами, необхідними для впровадження системи, та розробку плану навчання та підвищення обізнаності з метою підвищення компетентності персоналу та підвищення обізнаності щодо ефективного управління боротьбою з корупцією.

Впровадження цих інструментів включає впровадження поглибленого контролю, що включає прийняття рішень та контроль під час управління персоналом, а також визначення вимог до фінансового та нефінансового контролю.

Оцінювання ступеня ефективності управління персоналом стосується моніторингу та оцінювання ефективності системи самого управління, тобто моніторингу невідповідностей та аналізу даних, необхідних для покращень, а також самого методу покращення антикорупційних заходів.

Отже для ефективної боротьби з корупційними ризиками в управлінні персоналом в системі державної служби повинні вживати суворих заходів боротьби з хабарництвом, які сприяють справедливості, прозорості та підзвітності в управлінні персоналом. Однією з найефективніших стратегій є впровадження політики найму та просування по службі на основі заслуг. Встановлюючи чіткі та об'єктивні критерії найму та кар'єрного зростання, потенційному працівнику можна гарантувати, що рішення що приймаються будуть базуватись виключно на основі кваліфікації, ефективності роботи та навичок, а не особистих зв'язків чи фінансових стимулів. Використання стандартизованих оцінювань, залучення сторонніх фахівців до роботи з найму та інтеграція цифрових систем управління персоналом для відстеження

рішень та ефективності роботи можуть значно зменшити потенціал упередженості, фаворитизму та корупції в цій сфері.

Програми навчання та підвищення обізнаності з питань етики також мають вирішальне значення для сприяння створенню на державній службі клімату, вільного від корупційних проявів. Регулярні тренінги мають навчати персонал відділу кадрів та співробітників виявленню та запобіганню явищ які мають корупційну природу, підкреслюючи важливість доброчесності в процесах прийняття рішень. В системі державної служби потрібно встановити чіткі правила прийняття подарунків, політику конфлікту інтересів та етичну поведінку, яка очікується від співробітників на всіх рівнях. Міцна етична основа державної служби перешкоджає практиці корупційних діянь та заохочує співробітників дотримуватися професійних стандартів.

Зрештою, застосування суворих дисциплінарних заходів до осіб, які займаються корупційними діями, є важливим для запобігання цих явищ в управлінні персоналом. Повинна бути запроваджена політика нульової толерантності з чіткими покараннями для тих, кого визнають винними у хабарництві. Такі наслідки повинні включати не лише звільнення з роботи, але й судове переслідування та потенційну фінансову реституцію для запобігання майбутнім неправомірним діям. Притягуючи всіх працівників — незалежно від їхньої посади (рангу) чи впливу — до відповідальності за свої дії, керівництво державного органу може чітко заявити про свою повну відданість етичному управлінню та прозорості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загалом слід відзначити, що врахування запропонованих механізмів та базових інструментів та методів у системі управління персоналом є вельми важливим фактором при прийнятті або переведенні чи заміщенні вакантних посад кандидатів у системі державної служби, а в процесі просування по службі доречно також враховувати як базові професійні якості, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу так і набуті під час здійснення професійної діяльності.

Отже, ми бачимо що процес формування антикорупційних механізмів запобігання проявам корупції в управлінні персоналом на державній службі вимагає комплексного та проактивного підходу, який поєднує етичну політику, прозору практику управління персоналом та суворий фінансовий нагляд. Надаючи пріоритет найму та просуванню на основі заслуг, сприяючи культурі етичної свідомості через навчання та забезпечуючи суворі дисциплінарні заходи, органи державні органи можуть значно зменшити корупційні прояви. Створення організаційної культури, що ґрунтується на доброчесності та підзвітності, не лише підвищує операційну ефективність та справедливість, але й захищає репутацію державної служби, моральний дух співробітників та довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

Основною метою системи управління персоналом на державній службі є забезпечення державних органів професійними та кваліфікованими кадрами, здатними надавати якісні державні послуги. Вважаємо що процес управління персоналом доцільно розглядати як інструмент формування антикорупційних механізмів та як засіб удосконалення організації та функціонування державних органів.

Результатом ефективного управління персоналом має стати висока організованість роботи апарату, зниження рівня корупційних проявів, чітке визначення функцій та повноважень, встановлення ієрархії посад, подолання паралелізму у виконанні завдань, зміцнення виконавської дисципліни та належне регулювання службових відносин.

Виходячи з цього, у центрі уваги системи управління персоналом та кадрових процесів мають перебувати такі завдання:

- визначення обґрунтованих кількісних і якісних параметрів кадрового складу державної служби;
- раціональний розподіл персоналу;
- підвищення професіоналізму працівників та забезпечення їхнього професійного (кваліфікаційного і трудового) розвитку;
- створення умов для максимально ефективного використання здібностей працівників;
- планування та розвиток кар'єри державних службовців;
- формування та підготовка кадрового резерву;
- забезпечення високої якості та результативності роботи;
- соціально-економічний і правовий захист державних службовців.

Література

1. Гончарук, Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. (Монографія). 2012. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.
2. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 р. № 889-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 01.09.2025).
3. Пабат В.О., Жовнірчик Я.Ф. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч.1. С. 85.
4. Кустріч Л.О. Управління персоналом: тренди і інноватика. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 20—25.
5. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. Економічний дискурс. 2023. Випуск 1—2. С. 75—82. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-8>
6. Авербух Г., Сухорукова А. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування: збірник. № 3 (28), 2021. Київ: ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2021. С. 10—17.
7. Сухорукова А. Л. Роль і місце кадрової політики в державній діяльності. Вісник Дніпропетровського університету. № 9/2. Т. 20. Вип. 22 (3). Дніпропетровськ. 2012. С. 231—236.

8. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 194 с.

9. Штиршов О.М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління. Наукові праці. Серія: Державне управління, 2013, Т. 226, Вип. 214. С. 114—117.

10. Штиршов О.М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців. Наукові праці. Серія: Державне управління. 2016. Т. 267, Вип. 255. С. 188—192.

11. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 2012. London: Kogan Page.

12. Bird, Allan, and Michael J. Stevens. "Assessing Global Leadership Competencies." 2017. In Global Leadership: Research, Practice, and Development. Routledge.

References:

1. Honcharuk, N. (2012), *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Management of executive personnel in the sphere of public service of Ukraine: Theory and practice], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889?19>. (Accessed 01 September 2025).
3. Pabat, V. and Zhovnirchuk, Y. (2017), "Managerial competencies of civil servants", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol.1 (50), no. 1, pp. 85.
4. Kustrich, L. (2023), "Personnel management: trends and innovations", *Investitsii: praktyka ta dosvid*, vol. (12), pp. 20—25.
5. Onofriichuk, D. (2023), "Personnel management technologies of public administration institutions", *Ekonomichniy dyskurs*, vol. (1—2), pp. 75—82.
6. Averbukh, H. and Sukhorukova, A. (2021), "Ways to improve the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration", *Publichne uryaduvannia*, vol. 3 (28), pp. 10—17.
7. Sukhorukova, A. (2012), "The role and place of personnel policy in state activity", *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, vol. 20 (22/3), pp. 231—236.
8. Shkrobot, M. V. (2022), *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom* [Modern technologies of personnel management], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.
9. Shtyrov, O. (2013), "Human resource management as a strategic perspective for the development of public administration", *Naukovi pratsi. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 226 (214), pp. 114—117.
10. Shtyrov, O. (2016), "Professional communication and its role in the activities of civil servants", *Naukovi pratsi. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 267 (255), pp. 188—192.
11. Armstrong, M. (2012), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London, UK.
12. Bird, A. and Stevens, M. J. (2017), "Assessing Global Leadership Competencies." 2017. In *Global Leadership: Research, Practice, and Development*, Routledge, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.