

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**Антоневич Павло Валентинович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРІВ  
ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

Миколаїв – 2020

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В Україні та у всіх країнах світу актуальною є оцінка діяльності персонал у сфері публічного управління (ДУ), тому що наскільки буде сумлінною та результативною робота державних службовців (ДС), а також посадових осіб місцевого самоврядування, настільки буде високою якість прийнятих ними управлінських рішень, продуктивність діяльності органів влади (ОВ) та, врешті-решт, процвітання країни в цілому і, як наслідок, високий рівень добробуту у суспільстві. Саме через це різні підходи та практики оцінювання ДС та результатів їх професійної діяльності займають провідне місце в системі публічного управління.

Найбільше це є актуальним для України, у якій існують помітні проблеми, що пов'язані з діяльністю ДС. Свідченням цього є низькі місця, що посідає наша держава у різних міжнародних рейтингах та індексах, котрі певною мірою відображають достатньо низьку оцінку загальної практики функціонування вітчизняних ДС. Окрім цього, рівень довіри громадян до різних владних органів та установ є доволі низьким, що підтверджується результатами різноманітних досліджень, котрі проводилися впродовж останніх років.

Аналіз результатів досліджень та показників індексів дає змогу говорити про те, що система державної служби в Україні наразі потребує докладання зусиль до подальшого вдосконалення у контексті посилення результативності й ефективності, а також підвищення якості функціонування як всієї системи в цілому, так і окремих складових елементів. Відносно державної служби такими елементами системи є органи влади, різноманітні державні установи та ДС, які забезпечують їх функціонування.

Діяльність ДС повинна бути оцінена за допомогою певних критеріїв та показників, що в свою чергу потребує звернення уваги до особистості кожного ДС та його індивідуальності. В той самий час оцінювання результатів службової діяльності державного службовця (СДДС) має прямий вплив на показники результативності функціонування ОВ та державних установ, де вони здійснюють свою професійну діяльність та виконують покладені на них державою повноваження.

Низький рівень розвитку інструментів та механізмів прозорого й об'єктивного оцінювання ДС в Україні заважає вдосконаленню механізмів ефективних призначень та забезпечення справедливої винагороди за результатами СДДС. Також подібна ситуація стає на заваді просуванню по службі активним, перспективним, професійним та найбільш результативним ДС. За таких умов кількість кандидатів на заміщення вакантних посад часто є невиправдано малою та обмеженою, а сам процес добору кадрів може проходити під впливом чисельної кількості суб'єктивних факторів. Також варто відмітити, що атестація як один з інструментів оцінювання СДДС наразі не використовується, а результати щорічних або спеціальних оцінювань не відображають фактичного стану справ у системі управління кадрами ОВ та державних установ.

Дослідження показують, що як у вітчизняних, так і зарубіжних наукових роботах з питань оцінювання ДС переважає фрагментарний підхід, особливо це відноситься до практики впровадження системи оцінювання в ОВ. Водночас впровадження комплексного оцінювання повинне забезпечити отримання прозорих, об'єктивних, неупереджених, справедливих, точних та зрозумілих оцінок ДС та результатів СДДС. Незважаючи на інтерес до питань оцінювання ДС, який безперервно зростає, існуючі методики оцінювання є досить складними чи навіть вузькоспрямованими, що в результаті зменшує корисність та знижує рівень ефективності їх використання. Крім того, помічається слабка інтеграція наявного методологічного забезпечення оцінювання персоналу у сферу ДУ в Україні.

Аналіз існуючих публікацій показав, що в наукових дослідженнях розглядається широкий комплекс проблем та питань оцінювання працівників як в цілому, так і окремо у сфері публічного управління. Так, важливе значення для висвітлення теоретичних питань

сфери публічного управління та адміністрування, роботи з персоналом ДС, розвитку інституту ДС мають наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів: В.Авер'янова, Г.Атаманчука, В.Бакуменка, О.Бахтаїрова, Х.Бекова, Л.Берестової, М.Білінської, Д.Босарта, Л.Вагіної, Т.Василевської, К.Ващенко, Б.Гаєвського, М.Даниліної, А.Даунса, К.Демке, Л.Джуелла, І.Дроздова, С.Дубенко, В.Жильцова, Г.Зайцева, С.Кисельова, В.Цветкова, В.Черепанова та ін.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання державної служби та СДДС, а також розробка рекомендацій для ОВ щодо практичного впровадження розробленого методологічного забезпечення комплексного оцінювання.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління;
- проаналізувати зарубіжний досвід оцінювання діяльності керівників та спеціалістів державної служби;
- з'ясувати причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері державного управління;
- визначити особливості оцінювання діяльності керівників та спеціалістів державної служби;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення оцінювання діяльності служб управління персоналом на державній службі в Україні.

Об'єкт дослідження – оцінка кадрів у системі державної служби.

Предмет дослідження – удосконалення системи оцінки діяльності кадрів органу державної влади.

Методи дослідження. Використання міждисциплінарного підходу із залученням праць з права, менеджменту, соціології, психології, етики, економіки тощо дало змогу здійснити поглиблений і детальний аналіз управління персоналом ДС в сучасних умовах розвитку держави. Досягнення, мета і вирішення завдань дослідження було здійснено завдяки комплексному і системному підходам, а також використанню загальнонаукових (аналогія, аналіз і синтез, абстрагування і конкретизація, індукція і дедукція) та спеціальних методів.

Основні результати дослідження можна використовувати не лише в ОДВ, а й на недержавних підприємствах та установах.

Структура та обсяг. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, обсяг основного тексту – 84 сторінки. Робота містить 5 рисунків, 7 таблиць, 30 формул, 5 додатків. Список використаних джерел складається з 156 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ»** розглянуто теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління, а також проаналізовано зарубіжний досвід оцінювання діяльності керівників та спеціалістів державної служби.

**Підрозділ 1.1. «Теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління»** присвячено розгляду теоретичних підходів до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління.

Встановлено, що оцінці персоналу присвячена досить велика кількість робіт. Але,

незважаючи на це, багато дослідників по-різному розуміють значення терміна оцінка персоналу і часто ототожнюють його з терміном атестація. Пов'язано це, перш за все, зі схожістю основних цілей цих понять – отримання об'єктивної інформації про персонал. Взагалі, говорячи про оцінку ДС, у визначенні «оцінка» пропонується вживати поняття оцінки їх якостей (властивостей) та ефективності (результатів діяльності, роботи). Процес оцінки ДС та ефективності СДДС включає в себе наступні елементи:

- опис чітких стандартів СДДС для кожної посади і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності в посадових регламентах та інструкціях ДС;
- створення процедури оцінки якостей ДС та ефективності СДДС (періодичність, методи оцінки, органи, що відповідають за її проведення);
- обговорення з ДС результатів його оцінки;
- прийняття рішення за результатами оцінки і документування оцінки.

Визначено, що Без оцінки ДС за якостями неможливо ефективно і своєчасно вирішувати такі завдання:

- формування робочих команд: важливо правильно визначати психофізіологічні якості кожного ДС та визначати їх сумісність;
- прийом нового співробітника: важливо визначити відповідність психічного і фізичного здоров'я кандидатів на роботу вимогам посади та умовам роботи, виявити схильність кандидатів до конкретних видів діяльності, шляхом визначення їх нахилів, здібностей, умінь і рівнів знань;
- виявлення потенціалу ДС для їх розвитку та ефективного використання;
- висунення на нову посаду: необхідно оцінювати саме якості, від яких залежатимуть результати СДДС.

**У підрозділі 1.2. «Зарубіжний досвід оцінювання діяльності керівників і спеціалістів»** встановлено, що Цілі адміністративної реформи в тій чи іншій країні багато в чому зумовлюються особливостями функціонування ДУ. Так, в англосаксонських країнах найважливішим завданням у сфері публічного управління традиційно було створення системи захисту інтересів приватних осіб від свавілля в системі публічного управління. Тому в ході адміністративної реформи основна увага приділялася прозорості системи публічного управління, вдосконаленню адміністративних і судових процедур.

Для романо-германських країн важливе значення має забезпечення ефективності діяльності публічної адміністрації та участі структур громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень. У цих країнах, в першу чергу, вирішувалися завдання вдосконалення управлінських структур і організації їх діяльності, підвищення ефективності ДУ.

Державам Східної Європи, як і державам СНД, була притаманна однотипна радянська модель політичного і ДУ, яка базувалася на принципах: єдності всієї системи ДУ, керівної і спрямовуючої ролі правлячої комуністичної партії, конституційного визнання тільки соціалістичних форм власності. Перші кроки з реформування адміністративної системи в постсоціалістичних державах були здійснені ще на початку 90-х років, і вони зруйнували три головні монополії комуністичної держави: політичну монополію однієї партії; принцип унітарності ДУ та принцип єдності державної власності.

У пострадянських країнах Східної Європи залишаються риси адміністративно-командного управління, яке створилось на базі державної економіки, надмірності прямого ДУ в економічній та соціальній сферах. Тому в цих країнах на перший план виступили проблеми демократизації і децентралізації ДУ.

**У другому розділі «АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ»** з'ясовано причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері державного управління.

**У підрозділі 2.1. «Принципи та критерії оцінювання діяльності керівників і спеціалістів державної служби»** на основі проведеного аналізу визначено, що єдиної думки відносно понять «атестація» і «оцінювання» не існує. Результати досліджень 2017-

2018 років, в якому взяли участь ДС Пенсійного фонду України (респонденти: 1069 спеціалістів і 727 керівників) показує, що 75% керівників-респондентів і 70% спеціалістів-респондентів не бачать особливих різниць між атестацією та щорічним оцінюванням. Існуючі процедури оцінювання ДС вважають об'єктивними лише 36% керівників-респондентів і близько половини спеціалістів-респондентів (рис. 1).

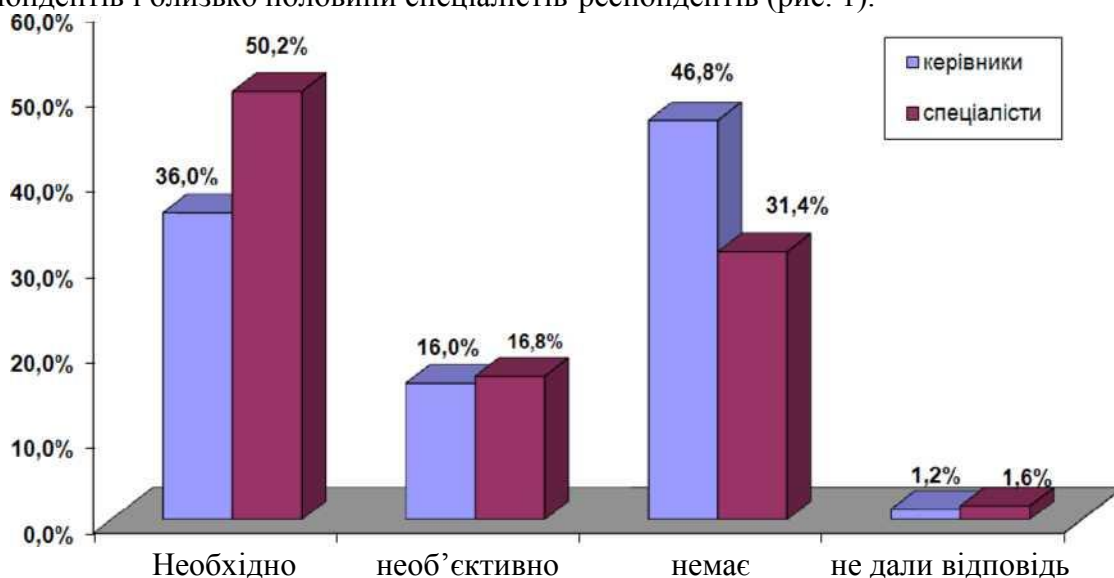


Рис. 1. Думка ДС щодо об'єктивності процедури щорічної оцінки та атестації

Більше половини спеціалістів-респондентів і майже 3/4 керівників-респондентів відзначають про недоліки в атестації, аж до повної неприйнятності застосування процедури в даному виді. Понад 2/3 респондентів обох опитувань не сильно вірять в об'єктивність оцінки, а близько 14% взагалі не вірять. Також спостерігається «солідарність» керівників-респондентів і спеціалістів-респондентів у питанні перевірки чиновників на чесність: 58% вважає це необхідним, а ще чверть опитаних говорять про перевірку тільки керівного складу ОВ.

Виявлено, що Дуже важливо оцінювати ділові, професійні, психоемоційні властивості ДС. Найскладніше оцінити психофізіологічні дані службовця. До психофізіологічної складової потенціалу працівника також включаються показники, що характеризують фізичне здоров'я. Діагностування психофізіологічної складової ДС, головним чином, стосується оцінювання його особистісних (психологічних) якостей, які необхідні для корисної і ефективною СДДС. При діагностуванні психофізіологічної складової ДС, як правило, розглядаються такі групи якостей (характеристик): інтелектуальні; емоційні; мотиваційні; соціальні; особистісно-ділові характеристики.

**У підрозділі 2.2. «Оцінка діяльності керівників і спеціалістів державної служби»** з'ясовано, що методи оцінювання повинні відповідати структурі ОВ, характеру СДДС, цілям, які стоять перед оцінюванням, бути простими і зрозумілими, передбачати використання кількісних і якісних показників. До показників оцінки пред'являються вимоги повноти та достовірності відображення результатів.

Визначено, що оцінювання ДС і СДДС має бути комплексним. Основна ідея «комплексності» оцінювання полягає в кількісному вимірі найбільш істотних характеристик (властивостей, якостей) як самого ДС, так і результатів СДДС. До керівників і спеціалістів пред'являється багато загальних вимог щодо ділових і особистісних якостей. Однак вони не можуть оцінюватися за єдиною схемою. Для кожної категорії службовців мають бути застосовані свої показники і критерії оцінювання. При цьому важливо, щоб критерії та показники оцінок ділових якостей і кваліфікації співробітників для кожного вищого рівня характеризувалися більш високим набором якостей.

Підходи до оцінювання персоналу

Підхід	Стисла характеристика
приватний	необхідно використовувати окремі системи показників, відповідні конкретній проблемі. Різні системи показників оцінки, як правило, не пов'язані одна з одною і відсутній уніфікований набір показників оцінки персоналу
універсальний	необхідно використовувати систему показників, що відповідають конкретній проблемі. Показники оцінки пов'язані один з одним через уніфікований набір показників оцінки персоналу
ситуаційний	будь-який набір показників оцінки персоналу має значення тільки для сформованих обставин. Своєю залежністю від ситуації, від її неповторності і своєрідності, в деякій мірі відхиляється як окрема, так і загальна теорія оцінки персоналу, необхідність, в якій не викликає сумніву
комплексний	одночасний облік аспектів, особливостей і чинників, які прямо або побічно впливають на рішення проблеми, але не виходять безпосередньо з ідеї їх взаємопов'язаного єдиного цілого
системний	всі зв'язки і елементи, функції розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого. Кожен об'єкт (показник оцінки) описується з урахуванням його місця в системі в цілому. Враховуються нові властивості, що виникають при об'єднанні показників оцінок в систему і не зводяться до простої суми властивостей (показників оцінок), що утворюють цю систему

У третьому розділі «ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ» визначаються особливості оцінювання діяльності керівників та спеціалістів державної служби й на основі цього пропонуються рекомендації щодо вдосконалення оцінювання діяльності служб управління персоналом на державній службі в Україні.

У підрозділі 3.1. «Розробка напрямків вдосконалення оцінювання діяльності керівників і спеціалістів» зазначається, що використання оцінювання СУП ОВ обумовлене, в першу чергу, практикою нових соціально-економічних, правових, трудових і етичних стосунків, які формуються в системі ДУ. Керівникам ОВ необхідно розглядати управління персоналом як самостійно функціонуючу систему. Тому процес управління персоналом необхідно вимірювати та оцінювати, щоб мати можливість визначати напрями підвищення ефективності діяльності ОВ.

Відмічається, що у Казахстані з метою реалізації Указу Президента Республіки Казахстан від 19 березня 2010 року № 954 «Про систему щорічної оцінки діяльності центральних державних і місцевих ОВ областей, міст республіканського значення, столиці» впроваджена відповідна методика оцінки ефективності діяльності по управлінню персоналом. Аналогічно оцінку управління персоналом ОДВ можна здійснювати щорічно і в Україні за наступними напрямами: підбір персоналу; укомплектованість штату; плинність кадрів; професіоналізація персоналу; рівень корумпованості; задоволеність ДС роботою; використання інформаційних технологій.

Опитування ДС показало, за якими напрямами, на думку респондентів, має відбуватися оцінювання діяльності СУП (рис. 2).

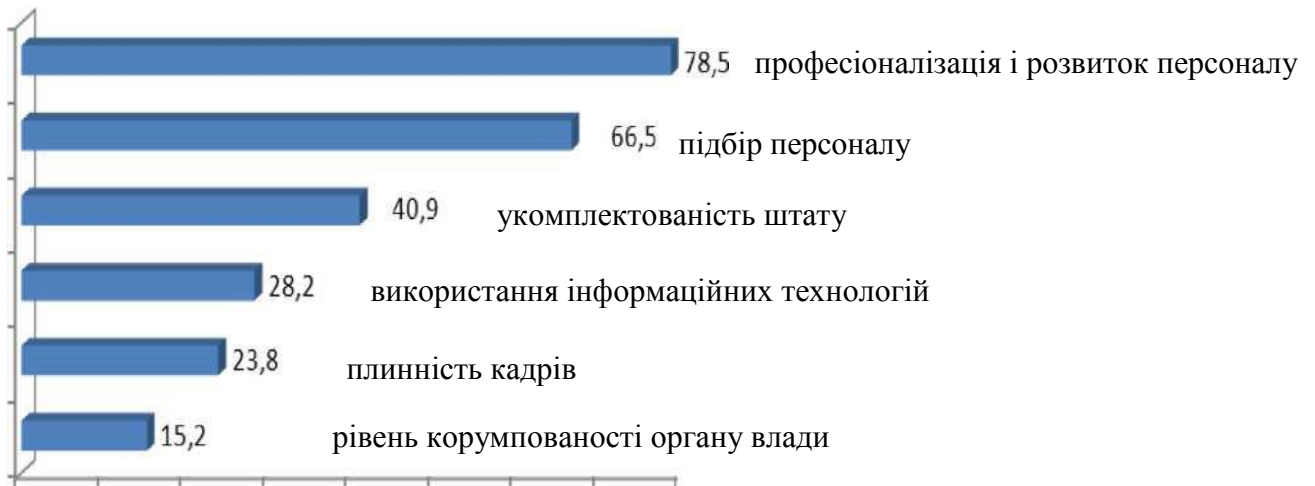


Рис. 2. Пріоритет напрямів при оцінюванні системи управління персоналу державної установи

Розроблена на основі цього методика оцінювання системи управління персоналом ОВ достатньо проста і може бути легко впроваджена в загальну систему оцінювання діяльності СУП. Отримані результати стануть основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з персоналом ОВ, формування відповідної кадрової політики, організації змагання між відповідними СУП ОВ та отримання висновків про їх діяльність, які носять кількісне обґрунтування у вигляді рейтингових оцінок.

**У підрозділі 3.2. «Підвищення ефективності роботи керівників і спеціалістів державної служби»** робиться висновок, що весь спектр проблем, які виникають при цьому в Україні, можна розділити на декілька груп:

- невизначеність понятійного апарату, тому абсолютно по-різному розуміються сенс і зміст таких понять, як «ефективність» і «результативність», показники, критерії та індикатори, узагальнені та специфічні показники;
- нерозуміння більшістю ДС того, що таке «результат діяльності» і «ефективності діяльності» та чим вони відрізняються від «процесу», або принципове неприйняття необхідності вимірювання результатів;
- відсутність будь-яких практик впровадження ключових показників ефективності на державній службі та навчання з цих питань;
- проблеми, пов'язані з розробкою показників результативності та їх впровадженням;
- для більшості ОВ в більшості регіонів характерне формування показників «знизу вгору», коли індивідуальні показники ДС перетворюються в показники роботи структурних підрозділів;
- висока забюрократизованість системи ДУ, низька продуктивність існуючих ділових процесів не дозволяє чітко визначити дійсно важливі показники результативності і показники ефективності;
- взагалі не ведеться мова про застосування інструментів громадського моніторингу оцінки діяльності ОДВ (використання для певних категорій ДС громадської оцінки).

Першим кроком на шляху до розробки і впровадження ключових показників ефективності є визначення державними структурами своїх стратегічних цілей і поточних завдань. На рівні окремого ДС і на рівні ОВ в цілому можуть використовуватися одні й ті ж принципи і критерії визначення КРІ, хоча параметри виміру будуть різними. Проте усі вони мають відповідати вимогам SMART (Specific – бути конкретними, Measurable – бути вимірюваними, Achievable – бути досяжними, Realistic – бути реалістичними, Time bounded – бути обмеженими у часі). При використанні КРІ повинні: вимірюватися за

однією методикою; ґрунтуватися на достовірних даних; бути зрозумілими і простими; відповідати тому, що вони вимірюють.

Основними цілями використання показників ефективності в практиці роботи ОВ є: об'єктивна і точна оцінка діяльності ОВ і ДС; вдосконалення системи оплати праці; уточнення посадових регламентів та інструкцій; підвищення достовірності інформації про діяльність ОВ (структурного підрозділу); вдосконалення організаційної структури ОВ; аналіз відповідності функцій ДС потребам суспільства; створення системи зворотного зв'язку із споживачами державних послуг та підвищення прозорості діяльності.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження отримано наступні результати.

1. Розгляд теоретичних підходів до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління дає змогу говорити про те, що Україна отримала у спадок радянську систему управління персоналом, для якої характерними особливостями було те, що: доволі часто віддається перевага політичним пріоритетам; визначальним фактором призначення є посада, а не реальні результати СДДС; характерною є бюрократична та малоефективна модель управління. За роки незалежності в СУП у ОДВ не відбулося кардинальних змін: прийняті стратегії, концепції та інші нормативно-правові документи показали свою неефективність, а питання розвитку людського потенціалу в основному мало фіктивний характер. Слід констатувати, що сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо відтворення людських ресурсів та збереження трудового потенціалу. Це, перш за все, часті кризові соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого права громадян на працю; старіння населення і тотальна бідність; масова міграція в інші держави; незатребуваність за нинішньої організаційної моделі ДУ знань та інтелекту; низький рівень зацікавленості освітою, особливо вищою.

2. Проаналізовано можливості різних управлінських систем щодо принципів оцінювання ДС у сучасній моделі управління та визначено, що Україні потрібно робити перехід від моделі державного адміністрування до державного менеджменту, від забюрократизованої системи до сервісної держави. Аналіз практики оцінювання ДС у європейських та азіатських країнах показав, що для України важливим є питання щодо вибору з концепцій кадрової політики: «правильна людина на правильному місці» або «практична модель». У той час, як концепція «правильна людина на правильному місці» спрямована на створення умов для високого рівня ефективності шляхом заповнення вакансій кваліфікованими ДС, «практична модель» спрямована на розвиток компетентностей та формування продуктивності з акцентуванням уваги на взаємозв'язку між підбором, навчанням на практиці й управлінням.

3. З'ясовано причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері ДУ, які полягають ось у чому: відсутності відкритості та прозорості в СДДС; недотриманні принципів прийняття на ДС на основі здобутків і заслуг; незбалансованості системи оплати праці; відносно високому рівні корупції в системі державної служби; відносно високій плинності кадрів на державній службі; незастосовуванні сучасних інструментів управління людськими ресурсами; нестачі на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів; досить низькій нормі керованості (масштабі управління). Це все викликає певну недовіру населення до різних інститутів влади.

4. Визначено особливості моделі оцінювання діяльності СУП ОВ та перспективи її удосконалення. Ця модель включає розрахунок складових оцінок за наступними напрямками: підбір персоналу (конкурс; якісний склад); плинність персоналу (керівники; спеціалісти; середній стаж); укомплектованість штату (вакансії; хвороба); професіоналізація персоналу (підвищення кваліфікації; стажування; рівень корумпованості (засуджені за корупційні дії; притягнуті до відповідальності);



магістратура публічного управління та адміністрування; використання інформаційних технологій (доступність сайту; електронний документообіг; електронні послуги); задоволеність ДС роботою (задоволеність кар'єрним зростанням; мотивацією та умовами праці).

5. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення оцінювання діяльності служб управління персоналом на державній службі в Україні:

- для оцінювання діяльності СУП органів влади запропоновано використання методики оцінювання за такими напрямками: підбір персоналу; плинність кадрів; рівень корумпованості; професіоналізація персоналу; використання інформаційних технологій; задоволеність державних службовців роботою;

- органам державної влади – щодо використання ключових показників ефективності та розробки «Положення про ключові показники ефективності», що надасть можливість розробити систему показників ефективності СДДС за допомогою покрокової методики розподілу цілей та визначення результатів через використання наступних узагальнених показників результативності: кількість, своєчасність, якість, рентабельність.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ

Антоневич П. В. Удосконалення системи оцінки діяльності кадрів органу державної влади // Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС? : Науково-практична конференція : тези доп., Миколаїв, 2 грудня 2019 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – С. 58-61.

## АНОТАЦІЇ

**Антоневич П.В. Удосконалення системи оцінки діяльності кадрів органу державної влади.** – на правах рукопису.

Магістерську роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання державної служби та СДДС, а також розробці рекомендацій для ОВ щодо практичного впровадження розробленого методологічного забезпечення комплексного оцінювання. У роботі розглядаються теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління; проаналізовано зарубіжний досвід оцінювання діяльності керівників та спеціалістів державної служби; з'ясовуються причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері державного управління; визначаються особливості оцінювання діяльності керівників та спеціалістів державної служби; надано рекомендації щодо вдосконалення оцінювання діяльності служб управління персоналом на державній службі в Україні.

Розгляд теоретичних підходів до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління дає змогу говорити про те, що Україна отримала у спадок радянську систему управління персоналом, для якої характерними особливостями було те, що: доволі часто віддається перевага політичним пріоритетам. Проаналізовано можливості різних управлінських систем щодо принципів оцінювання ДС у сучасній моделі управління та визначено, що Україні потрібно робити перехід від моделі державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократизованої системи до сервісної держави. З'ясовано причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері ДУ, які полягають ось у чому: відсутності відкритості та прозорості в СДДС; недотриманні принципів прийняття на ДС на основі здобутків і заслуг; незбалансованості системи оплати праці. Визначено особливості моделі оцінювання діяльності СУП ОВ та перспективи її удосконалення. Ця модель включає розрахунок складових оцінок за наступними напрямками: підбір персоналу (конкурс; якісний склад); плинність персоналу (керівники; спеціалісти; середній стаж); укомплектованість штату (вакансії; хвороба); професіоналізація персоналу (підвищення кваліфікації; стажування; рівень

корумпованості (засуджені за корупційні дії; притягнуті до відповідальності) тощо. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення оцінювання діяльності служб управління персоналом на державній службі в Україні.

**Ключові слова:** державний службовець, служба управління персоналом, оцінювання персоналу, службова діяльність, органи державної влади.

## SUMMARY

**Antonovich PV Improvement of the system of evaluation of the activity of the personnel of the state authority.** - on the rights of the manuscript.

The master's thesis is devoted to substantiation of theoretical and methodological foundations of the complex evaluation of the civil service and the DDS, as well as the development of recommendations for the JI regarding the practical implementation of the developed methodological support for the integrated evaluation. The paper discusses theoretical approaches to human resource management in public administration; foreign experience of evaluating the activity of civil service executives and specialists is analyzed; identifies the causes of shortcomings and problems of personnel policy in public administration; specifics of evaluation of activity of heads and specialists of the civil service are determined; Recommendations were made to improve the evaluation of public service personnel in Ukraine.

Consideration of theoretical approaches to the management of human resources in public administration makes it possible to say that Ukraine inherited the Soviet personnel management system, which was characterized by: it is often given priority to political priorities. Possibilities of different management systems on the principles of DS estimation in the modern model of management are analyzed and it is determined that Ukraine needs to make the transition from the model of state administration to state management, from the bureaucratized system to the service state. The reasons for the shortcomings and problems of HR policy in the sphere of GD have been clarified: failure to adhere to the principles of admission to the DS on the basis of achievements and merit; imbalance of the remuneration system. The peculiarities of the model of evaluation of the activity of the EMSS and the prospects for its improvement are determined. This model includes the calculation of the component grades in the following areas: recruitment (competition; quality composition); staff turnover (managers; specialists; average length of service); staffing (vacancies; illness); professionalization of staff (advanced training; internships; level of corruption (convicted of corruption; held accountable) etc. Recommendations for improving the evaluation of HRM activities in the civil service in Ukraine are offered.

**Keywords:** civil servant, personnel management service, staff appraisal, official activity, public authorities.