

УДК 35.08(477)+007

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2022.1.23>**В. Г. Маргасова**

доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України, проректор з наукової роботи,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0001-8582-2158

ІННОВАЦІЙНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЇЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано інноваційні засади управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі в Україні в умовах її модернізації. Уточнено сутність базових дефініцій дослідження, серед яких “модернізація”, “державна служба”, “людські ресурси” та “управління людськими ресурсами на державній службі”. На підставі проведеного аналізу виявлено основні проблеми функціонування вітчизняної державної служби та управління людськими ресурсами. Доведено, що повноцінна модернізація державної служби не може бути реалізована без удосконалення системи HRM, так як дієвість та професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами. З’ясовано, що HRM на сьогодні досить швидко перетворюється в одну з провідних функцій будь-якої організації, у тому числі й у сфері державної служби. Адже, як відомо, держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців. Акцентовано увагу, що інноваційна філософія HRM державного органу має включати такі позиції: людські ресурси створюють конкурентні переваги сучасної організації; необхідність орієнтуватися на прихильність працівників; прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію організації. Тобто HRM представлено як стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту працівників, які працюють у сфері державної служби. Зроблено висновок, що державна служба та управління людськими ресурсами в Україні об’єктивно потребують радикальної модернізації, насамперед, з метою подолання наслідків руйнування колишньої адміністративно-командної системи і старої ідеології “домінування держави над людиною” та забезпечення органів державної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами. При цьому, принциповою ознакою інноваційного концепту HRM на державній службі має стати використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами та сприйняття працівників як найціннішого активу державного органу.

Ключові слова: державна служба, державне управління, інноваційний концепт HRM, людські ресурси, управління людськими ресурсами, модернізація, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами.

Постановка проблеми. Трансформаційні зміни, що відбуваються в українському суспільстві, зумовлюють необхідність здійснення процесів реформування та модернізації державної служби в Україні, що передбачає “створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців...” [1, с. 24].

У свою чергу, модернізація державної служби в Україні в умовах європейської інтеграції актуалізує інше завдання – формування та впровадження інноваційної системи управління людськими ресурсами (HRM), реалізацію нової кадрової політики, що виражається в активізації і професіоналізації державних службовців, застосуванні сучасних HR-технологій, нарощуванні та конструктивному використанні кадрового потенціалу та ін. Таке комплексне сприйняття питання модернізації державної служби та управління людськими

ресурсами (HR – human resources (людські ресурси)) як ключового драйвера успішного реформування системи державного управління в Україні набуває все більшої науково-практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відзначимо, що в контексті сучасних досліджень представлена значна кількість наукових розвідок, присвячених безпосередньо аналізу феномену модернізації та її впливу на розвиток сучасного суспільства. Найбільшого розроблення проблематика модернізації набула з сер. 60-х років ХХ ст. у західно-європейській науці, де представлена науковими працями таких дослідників, як: Д. Белл, Дж. Берлі, М. Вебер, Е. Гідденс, Е. Дюркгейм, Р. Інглегарт, У. Ростоу, Г. Спенсер, Д. Стігліц, С. Хантінгтон, П. Штомпка та інші.

Студіювання вітчизняних наукових праць засвідчує, що в Україні питанням модернізації державної служби присвячено численні публікації. Зокрема, досить ґрунтовно ця тематика розроблена в працях таких вітчизняних учених, як: В. Авер'янова, В. Бакуменка, К. Ващенко, Р. Войтович, Н. Гончарук, О. Линдюк, Н. Нижник, Н. Обушної, І. Розпутенка, С. Серьогіна, І. Сурай, та ін.

При цьому проблематика впровадження системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні досить послідовно розглядається в наукових розробках Н. Гончарук, В. Мельника, Г. Мостового, І. Поліщук, Л. Прудиус, О. Руденко, С. Серьогіна, та ін.

Незважаючи на вагомий напрацювання науковців у контексті досліджуваної у статті проблематики, комплексні теоретико-методичні розробки щодо управління людськими ресурсами на державній службі в умовах її модернізації ще залишаються далекими від завершення. Адже “феномен сучасної модернізаційної діяльності та значні відмінності у результатах модернізації державної служби держав пострадянського простору потребують принципового концептуального оновлення усталених поглядів щодо модернізаційних перетворень із урахуванням зміни системоутворюючих чинників як визначальних для різновекторного характеру суспільно-модернізаційних процесів. Проте у наукових дослідженнях зазначена проблематика ще не набула відповідного відображення. Інноваційні системоутворюючі чинники наразі недостатньо вивчені, їх майже не враховують в якості передумови вирішен-

ня сучасних завдань модернізації державної служби в умовах глобалізації” [2], що зумовлює актуальність дослідження.

Формулювання мети статті. Головна ідея статті полягає обґрунтуванні інноваційних засад управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі в Україні в умовах її модернізації.

Виклад основного матеріалу. Україна наразі перебуває на шляху системного реформування державного управління, одним зі стратегічних напрямків якого є модернізація державної служби.

Принадно відзначимо, що вперше поняття “modern” було використано у Європі наприкінці V -го ст. з метою розмежування християнського сьогодення та язичницького минулого. У наступні періоди розвитку людства контекст сприйняття сутності модернізації поступово змінювався і лише у період Просвітництва набув змісту тотального його сучасному розумінню. За визначенням Ю. Хабермаса, модерним сучасним сьогодні вважається те, що сприяє об'єктивному вираженню спонтанно оновлюваної актуальності духу часу [3].

Етимологічно термін “модернізація” пов'язаний із французькими *moderne* – сучасний, новітній та *modernisation*, що означає оновлення, а також з англійським однокореневими термінами *modern*, *modernity*, *modernization*, щодо яких можливі два варіанти перекладу на українську мову [4, с. 218]: 1) буквальный: коли всі терміни перекладаються спорідненими словами: модерн, модерний і модернізація; 2) український варіант: сучасний, сучасність та осучаснення.

Отже, найчастіше під модернізацією будь-якого об'єкта розуміють процес його оновлення або ж осучаснення. Однак, ототожнення категорій “модернізації” та “осучаснення” є не зовсім коректним, адже методологічно вони не збігаються між собою. У зв'язку з цим Р. Войтович [5, с. 16] також констатує, що “осучаснення є складовою модернізації, оскільки воно передбачає наявність певного еталона сучасності, зіставлення з яким породжує прагнення досягти або зрівнятися з вищим рівнем”.

Загалом сучасне трактування сутності “модернізації” подається, як правило, у двох аспектах [3]:

1) у вузькому (прагматичному) сенсі: модернізація характеризується як процес

перетворення суспільства у напрямі підвищення його конкурентоспроможності у світовому господарстві за рахунок нових джерел розвитку, пов'язаних з інноваційною економікою та новими технологіями. При цьому дана стратегія однаковою мірою властива як демократичним, так і недемократичним країнам;

2) у широкому розумінні: провідними трендами модернізації визначають зміни системи інституцій, їх спеціалізації та поєднання із системами саморегуляції – представницької демократії, вільної ринкової економіки, незалежної судової системи, автономної науки, незалежної від влади культури та інших інституцій, що забезпечують вільний обмін ідеями, містять механізми проведення відповідальної політики та управління, стверджують права і свободи людини.

У контексті дослідження процесу модернізації у сфері державного управління загалом необхідно виходити з різних його аспектів, з визначення внутрішніх цілей яких фактично формується зміст такого управління та залежить його здатність інтегруватися в сучасну управлінську концепцію належного урядування (Good Governance). Відповідно, враховуючи те, що державна служба – основа державного управління, модернізація розглядається нами як системний процес різного роду зрушень і перетворень у сфері державної служби та управління людськими ресурсами в напрямі їх оновлення й постійного якісного вдосконалення.

Аналіз державних стратегічних документів засвідчує, що зобов'язання щодо проведення реформи державного управління та модернізації державної служби були закріплені в Стратегії сталого розвитку “Україна-2020”. У 2016 році Уряд розробив і затвердив Стратегію реформування державного управління до 2020 року. Через два роки була проведена комплексна оцінка стану реформування державного управління у співпраці з органами державної влади та за участю Представництва ЄС в Україні, міжнародних експертів та представників громадськості. Зміст Стратегії було відкориговано і затверджено її нову редакцію під назвою “Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року” [1].

Окрім того, в липні 2021 року було схвалено нову Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 року [6], основними завданнями якої визначено:

– забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;

– формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;

– розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

Тобто знову питання вдосконалення та оновлення інституту державної/ публічної служби в Україні, як і раніше, залишається в основному “фокусі” стратегічного розвитку держави.

На думку В. Мельника, державна служба – це комплексний правовий інститут, який регулює організацію і діяльність усіх державних органів та державних службовців, а також складається з нормативно-правових норм різних галузей права [7]. Водночас стаття 1 Закону України “Про державну службу” [8] встановлює, що державна служба в Україні – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у т. ч. розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та ін. нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством.

Практика функціонування державної служби в незалежній Україні засвідчує, що з моменту прийняття незалежності, коли було започатковано наздоганяючи модернізацію, і до

сьогодні в державі відбулися серйозні зміни, пов'язані з реформування системи державного управління в напрямку впровадження засад демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права. Проте, саме в цей час особливо помітно проявилися найбільш негативні тенденції на державній службі, що обумовлені певною невідповідністю результатів її функціонування сучасним потребам і вимогам суспільства у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики, а також європейським стандартам належного урядування.

Зокрема, за оцінками науковців [9], "основними проблемами функціонування державної служби в Україні на сьогодні залишаються:

- відсутність точного моніторингу кількісного складу кадрового забезпечення державної служби, а саме відсутність повноцінної автоматизованої інформаційної системи, яка б дала змогу мати оперативні статистичні дані про стан управління людськими ресурсами;

- високий рівень плинності кадрів;

- гендерний дисбаланс; низький рівень мотивації та відповідальності за результати своєї діяльності серед державних службовців;

- недосконала існуюча конкурсна процедура відбору на посади державної служби (у т.ч. й через відсутність кадрового резерву);

- відсутність цілісної системи розвитку професійної компетентності державно-управлінських кадрів;

- низька конкурентність оплати праці (насамперед, для вищого керівництва державної служби) порівняно з приватним сектором;

- наявність великих диспропорцій (рівнів компресії) в індивідуальних розмірах оплати праці для посад (у т.ч. й для посад з подібним функціоналом), які залежать більшою мірою не від результатів діяльності, а від загального фонду оплати праці відомства;

- нерозвинена система соціального захисту працівників; високий рівень корупції та надмірна політизація кадрової політики в органах державної влади; та ін." [9].

Враховуючи викладене вище, на наше переконання, повноцінна модернізація державної служби не може бути реалізована без удосконалення системи HRM, так як дієвість та професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стан-

дартами і методами управління людськими ресурсами.

HRM на сьогодні досить швидко перетворюється в одну з провідних функцій будь-якої організації, у тому числі й у сфері державної служби. Адже, як відомо, держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців.

Відзначимо, що згідно чинного Закону України "Про державну службу" до персоналу державного органу відносять як державних службовців такого органу, так і інших працівників, що виконують функції з обслуговування [8]. Водночас чинним законодавством [8] також виокремлено функцію з управління персоналом державних органів. Зокрема, згідно ст. 18 Закону України [8], саме служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [8].

Проте, управління персоналом в державних органах все-таки вужче за змістом діяльності, порівняно з управлінням людськими ресурсами. Саме тому, на думку багатьох науковців [2; 3; 7; 10; 12; та ін.], настав час у сфері державної служби України здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами (HRM).

Загалом сучасна концепція управління людськими ресурсами базується на ідеї, що працівники організації є її найціннішим ресурсом. Основними особливостями цієї концепції є:

- стратегічне партнерство: система управління людськими ресурсами виступає як стратегічний партнер, співпрацюючи з вищим керівництвом при вирішенні стратегічних завдань;

- фокус на людському капіталі: концепція акцентує увагу на розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу, від якого залежить успіх організації;

– система мотивації: управління людськими ресурсами спрямоване на створення системи мотивації працівників через розвиток кар'єри, фінансові стимули та інші можливості;

– управління талантами: концепція включає в себе пошук, залучення та утримання найкращих спеціалістів в організації для забезпечення її конкурентноспроможності;

– адаптивність до змін: управління людськими ресурсами відкрите до нових методів та технологій, готове до адаптації до змін в середовищі.

Відповідно інноваційна філософія HRM має включати такі позиції:

– людські ресурси створюють конкурентні переваги сучасної організації;

– необхідність орієнтуватися на прихильність працівників;

– прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію організації. Тобто HRM – це стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту осіб, які працюють в організації.

На сьогодні серед основних відмінностей в концепціях “управління персоналом” та “управління людськими ресурсами” (HR-менеджмент), як правило, відзначають такі [10]: HR-менеджмент зорієнтований не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі; управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць; при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HR-менеджменті – активна кадрова політика; при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом; управління персоналом на відміну від HR-менеджмент не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал; система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HR-менеджмент – на індивідуальну роботу з персоналом тощо.

Сама трансформація управління людськими ресурсами державної служби – це досить складний та динамічний системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами державної служби, що уможливорює перехід від так званого “традиційного”

управління персоналом організації до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в контексті його постійного оновлення та вдосконалення складових механізмів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності [7]. Проте, у правовому полі вже є певні зрушення, наприклад, у Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та плані заходів щодо її реалізації, яку було схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 844 - р від 01.12.2017 р., вже чітко прослідковується перехід до використання поняття “людські ресурси” в системі державної служби.

Разом із цим, у лютому 2018 року при Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС) було створено Раду управління людськими ресурсами державної служби як консультативно-дорадчий орган при НАДС, який провадить свою діяльність на громадських засадах.

Основними завданнями такої Ради є [11]:

1) формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі під координацією НАДС;

2) формування пропозицій щодо здійснення послідовного та ефективного управління людськими ресурсами на державній службі;

3) участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі;

4) аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом;

5) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі;

6) формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування передового міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі;

7) розроблення рекомендацій по впровадженню нових систем та підходів до професійного розвитку державного службовця;

8) стимулювання використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців;

9) підготовка пропозицій до методичних рекомендацій з питань управління персоналом та ін.

У свою чергу Н. Гончарук та Л. Прудіус відзначають, що на державній службі термін “людські ресурси” характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо. Що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов’язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, на думку авторів, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам [12].

Відповідно HRM на державній службі можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, перш за все – систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології. HRM передбачає нормативно-правове, методичне, організаційне, інформаційне, документальне і ресурсне забезпечення системи управління людськими ресурсами. HRM на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності.

Висновок. Узагальнюючи викладене вище, вважаємо, що державна служба та управління людськими ресурсами в Україні об’єктивно потребують радикальної модернізації, насамперед, з метою подолання наслідків руйнування колишньої адміністративно-командної системи і старої ідеології “домінування держави над людиною” та забезпечення органів дер-

жавної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами. При цьому, принциповою ознакою інноваційного концепту HRM на державній службі має стати використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтація на прихильність державних службовців та цінності державного органу (в більшій мірі на моральні та суспільні цінності) та сприйняття працівників як найціннішого активу державного органу.

Список використаної літератури:

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р. від 24.06. 2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80>
2. Линдюк О. А. Концептуальні засади модернізації державної служби України в умовах глобалізації. URL : [https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol5/Visnyk_NUCZU_29_2016_2\(5\).pdf](https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol5/Visnyk_NUCZU_29_2016_2(5).pdf).
3. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. 2015. Вип. 3 (50). С. 36-44. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_3_9.
4. Бужимська К.О. Теорія модернізації: виникнення, розвиток, сучасний стан. Вісник ЖДТУ. 2008. №2 (44). С. 216–227.
5. Войтович Р.В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2013. № 2. С. 14–23.
6. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21.07.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
7. Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. Демократичне врядування. 2020. URL: www.dv.lvivacademy.com.
8. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
9. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об’єктивна необхідність та особливості реалізації. Наукові перспективи. 2021. Випуск 4 (10). С. 148–163.
10. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

11. Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби: наказ НАДС № 47 від 15.02.2018 р. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/51.pdf>
12. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42–51. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8

Marhasova V. H. Innovation of human resources management in the civil service in Ukraine in the conditions of its modernization

The article substantiates the innovative principles of human resource management (HRM) in the civil service in Ukraine in the context of its modernization. The essence of the basic definitions of the study, including “modernization”, “civil service”, “human resources” and “human resources management in the civil service”, have been clarified. On the basis of the conducted analysis, the main problems of the functioning of the national civil service and human resources management were identified. It has been proven that a full-fledged modernization of the civil service cannot be implemented without improving the HRM system, since the effectiveness and professionalism of the civil service is ensured by appropriate management standards and methods of human resources management. It has been found that today HRM is rapidly becoming one of the leading functions of any organization, including in the field of civil service. After all, as you know, the state acquires reality thanks to the personnel, personnel of its bodies, and the tasks and functions of the state are performed under the condition of practical implementation of the tasks and functions of the contingent of civil servants. It was emphasized that the innovative philosophy of HRM of a state body should include the following positions: human resources create competitive advantages of a modern organization; the need to focus on the commitment of employees; HR decisions are of strategic importance, so the HR policy must be integrated into the organization's strategy. That is, HRM is presented as a strategic, integrated and coordinated approach to the employment, development and well-being of employees working in the field of public service. It was concluded that the public service and human resources management in Ukraine objectively need radical modernization, first of all, in order to overcome the consequences of the destruction of the former administrative and command system and the old ideology of "dominance of the state over man" and to ensure that public authorities are competent, highly professional, proactive, patriotic management personnel. At the same time, the main feature of the innovative concept of HRM in the public service should be the use of a strategic approach to human resources management and the perception of employees as the most valuable asset of the state body.

Key words: *civil service, civil administration, innovative HRM concept, human resources, human resources management, modernization, modernization of civil service and human resources management.*