

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інституту «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління
та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»
281 Публічне управління та адміністрування
28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувачка 2 курсу, групи ЗПУА-1-23

А.М. Смаль

Науковий керівник

д. держ. упр., професор

В.М. Мартиненко

Харків – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	8
1.1 Стан наукових досліджень з питань функціонування й розвитку служби управління персоналом публічної служби.....	8
1.2 Принципи, методи та функції технології управління персоналом в сфері публічної служби.....	14
1.3 Європейський досвід реформування державної служби.....	27
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	31
2.1 Нормативно-правове та організаційне забезпечення управління персоналом у сфері публічної служби.....	31
2.2 Аналіз сучасного стану та проблеми реалізації державної політики з питань управління персоналом у сфері публічної служби....	36
2.3 Забезпечення ефективності використання людських ресурсів у сфері публічної служби.....	41
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	48
3.1 Організаційні та мотиваційні аспекти впровадження новітніх технологій розвитку управлінських кадрів в сфері публічної служби....	48
3.2 Використання сучасних технологій добору кадрів.....	58
3.3 Впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу у сфері публічної служби.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз існуючої в Україні системи публічної служби вказує на серйозні недоліки, що суттєво обмежують її здатність відповідати сучасним вимогам демократичного розвитку та європейських стандартів управління. Зокрема, система публічної служби в Україні залишається недостатньо відповідальною, професійною, авторитетною та ефективною, що призводить до її внутрішніх суперечностей і громіздкості. Ці фактори, в свою чергу, стають причиною того, що замість того, щоб бути рушійною силою для соціально-економічних і управлінських реформ, система публічної служби часто гальмує процеси швидких і позитивних змін у державі та суспільстві.

Однією з головних причин цього є недостатній рівень професіоналізму державних службовців. Якість кадрового складу не відповідає вимогам, необхідним для ефективної реалізації реформ у сфері державного управління. Системи підготовки та розвитку компетенцій державних службовців вимагають значних вдосконалень і потребують більш чіткої структуризації для того, щоб фахівці, які працюють на державних посадах, мали належний рівень знань, навичок і мотивації для ефективного виконання своїх функцій.

У сучасних концепціях управління персоналом особливу увагу приділяють мотиваційним аспектам діяльності службовців, а також розвитку їх професійних якостей, здатності адаптуватися до змінюваних умов і вимог. Управління персоналом в публічній службі включає низку важливих завдань: від адаптації працівників до умов зовнішнього середовища до врахування особистісних факторів у побудові системи управління. Це має на меті не лише підвищення ефективності організації, але й забезпечення відповідності кадрової політики завданням державного управління.

Особливістю управлінської діяльності є те, що персонал є одним з найбільш складних об'єктів управління, оскільки, на відміну від матеріальних факторів, люди можуть самостійно приймати рішення, діяти згідно з власними

переконаваннями і критично оцінювати поставлені завдання. Ця здатність до самостійності та наявність суб'єктивних інтересів у працівників ускладнюють процес управління, але й водночас вимагають радикальних змін у самій системі управління персоналом. В умовах сучасних викликів державного управління персонал публічної служби має стати не просто виконувачем вказівок, а активним учасником процесу реформ і модернізації держави.

Зокрема, в умовах реформування державного управління важливо розвивати систему підготовки, мотивації та професійного зростання державних службовців, з урахуванням не тільки їхньої кваліфікації, але й здатності до критичного мислення, інноваційного підходу та готовності до змін. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати новітні підходи в управлінні персоналом, зокрема створення інститутів, які б забезпечували безперервне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до вимог часу.

Таким чином, процес реформування публічної служби в Україні потребує значних зусиль для підвищення рівня професіоналізму, ефективності та відповідальності державних службовців, а також для адаптації управлінських практик до нових вимог та європейських стандартів.

Реформування державного управління та децентралізація влади в Україні визначають необхідність формування в регіонах управлінських структур нової якості, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади, оптимізації їх структури та функцій, реорганізації діяльності служб управління персоналом, впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, формування нової моделі оцінювання роботи державних службовців та їх професійного розвитку, комунікації з інститутами громадянського суспільства.

Ефективне використання людських ресурсів у системі публічної служби передбачає здійснення цілого комплексу заходів з використанням інструментів нормативно-правового, організаційного, мотиваційного, комунікативного механізмів державного управління, що дозволить забезпечити органи влади

висококваліфікованими кадрами, створити раціональну систему управління різними структурами в контексті координації їх діяльності по реалізації державної регіональної політики та регіонального розвитку.

У науковій літературі проблемам кадрової політики та управління людськими ресурсами в органах публічної влади присвячені публікації С. Гайдученко, О. Зіміної, О. Крушельницької, Н. Липовської, В. Мартиненка, В. Олуйка, Т. Пахомової, Л. Прудіус, А. Рачинського, О. Сватко-Савченко, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, Г. Щокіна та ін.

У науковій літературі розглядаються різноманітні методи та механізми удосконалення системи управління персоналом державної служби, зокрема впровадження кадрового консалтингу, аусорсинг, аудит персоналу, адміністративний реінжиніринг тощо.

Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень, присвячених управлінню персоналом в сфері публічної служби, багато питань у цій сфері потребують більш детального аналізу, зокрема, питання: новітніх технологій управління персоналом у сфері публічної служби.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування технологій управління людськими ресурсами в системі публічної влади у процесі реформи державного управління та розробка практичних рекомендацій для удосконалення діяльності у сфері публічної служби.

Для досягнення мети було визначено такі *завдання* дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади новітніх технологій державного управління людськими ресурсами;
- визначити суть, принципи, функції, технології державного управління людськими ресурсами в системі публічної служби та їх відповідність основним принципам європейського регіонального врядування;
- узагальнити європейський досвід управління людськими ресурсами в системі публічної влади та можливості його імплементації в Україні;
- проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в сфері публічної служби;

- проаналізувати сучасний стан та проблеми реалізації державної політики з питань управління персоналом у сфері публічної служби;
- дослідити інструменти забезпечення ефективності людських ресурсів в публічній службі та визначити шляхи оптимізації їх структури і функцій у процесі реформи державного управління;
- обґрунтувати організаційні та мотиваційні аспекти впровадження сучасних технологій HR-менеджменту для розвитку управлінських кадрів та удосконалення діяльності служб управління персоналом;
- сформулювати методичні рекомендації щодо використання сучасних технологій добору кадрів;
- обґрунтувати необхідність впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу у сфері публічної служби.

Об'єкт дослідження – процеси управління людськими ресурсами у сфері публічної служби.

Предмет дослідження – розвиток новітніх технологій управління людськими ресурсами у сфері публічної служби.

Методи дослідження. У ході магістерської роботи використовувалися такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний метод (для визначення сутності та співвідношення основних теоретичних понять і категорій), системний підхід (для визначення умов та напрямів удосконалення технологій державного управління людськими ресурсами у сфері публічної служби), порівняльний (для імплементації зарубіжного досвіду в Україні), структурно-функціональний (для визначення структури та функцій публічної служби, діяльності відповідних служб управління персоналом); індукції та дедукції (обґрунтування необхідності впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу у сфері публічної служби); аналізу і синтезу (розробка методичних рекомендацій щодо використання сучасних технологій добору кадрів).

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, аналітичні й статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби, органів державного управління та органів місцевого самоврядування, результати соціологічних досліджень; матеріали, опубліковані в періодичних виданнях і мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання органами влади всіх рівнів управління методичних рекомендацій щодо використання сучасних технологій добору кадрів. Також актуальними є пропозиції щодо впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу у сфері публічної служби.

Запропоновані у магістерській роботі теоретичні положення, висновки і рекомендації можуть бути використані:

- вищими та центральними органами виконавчої влади під час добору кадрів, а також плануванні та реалізації державної кадрової політики;
- органами влади всіх рівнів управління для обґрунтування та здійснення оперативних і тактичних управлінських рішень.
- в процесах менеджменту і регламентування діяльності персоналу у сфері публічної служби.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Стан наукових досліджень з питань функціонування й розвитку служби управління персоналом публічної служби

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом реформування системи державного управління, адже саме від ефективності роботи державних службовців залежить успіх змін у всіх сферах суспільного життя. Перехід до методології управління людськими ресурсами на державному рівні, і зокрема на регіональному, є важливим кроком до осучаснення управлінських процесів. Це також вимагає розробки відповідних управлінських механізмів та вибору ефективних інструментів для покращення якості використання кадрового потенціалу, що передбачає їх чітке законодавче регулювання.

Для досягнення високої ефективності роботи органів регіональної влади необхідно удосконалити низку механізмів управління людськими ресурсами: нормативно-правовий, організаційний, мотиваційний та комунікативний. Важливо розробити інструменти для ефективного добору, оцінки та професіоналізації представників регіональної влади, посилити функціонування служб управління персоналом, які повинні забезпечити органи влади кваліфікованими та компетентними кадрами. Створення неперервної системи професійного розвитку службовців, яка б відповідала вимогам часу, є одним із основних завдань на сучасному етапі.

Великої уваги заслуговує аналіз функцій, ролі та особливостей формування і розвитку системи управління персоналом в державному секторі, зокрема на регіональному рівні. Питаннями управління персоналом державної служби присвячено численні роботи вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких такі автори, як С. Гайдученко, О. Зіміна, В. Олуйко, М. Осійчук,

А. Рачинський, О. Сватко-Савченко та інші. Вони не лише аналізують складові системи управління персоналом, але й підкреслюють нагальну потребу у реформуванні цієї системи для відповідності сучасним вимогам.

У своїх роботах українські вчені досліджують теоретико-методологічні аспекти та практичні засади планування комплектування кадрів і персоналу державних органів, а також розробляють плани для задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах для досягнення цілей державної служби. Зокрема, важливим аспектом є прогнозування кадрового забезпечення, яке має стати основною функцією кадрової роботи в державному управлінні. Таке прогнозування є гарантією ефективного забезпечення державних органів кваліфікованими спеціалістами і є необхідною умовою для належної реалізації державної політики.

Відзначимо, що в наукових дослідженнях розглядаються різноманітні методи удосконалення системи управління персоналом, серед яких можна виділити кадровий консалтинг, аутсорсинг, аудит персоналу, адміністративний реінжиніринг та інші інноваційні підходи. Однак важливо, щоб впровадження кожного з цих інструментів було частиною загальної концепції кадрової політики держави в сфері публічного управління [6].

Сучасні концепції управління персоналом в державному секторі акцентують увагу на важливості мотиваційних установок та характеристик службовців, а також на необхідності формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Управління персоналом має особливе значення в умовах, коли від ефективності роботи кожного окремого працівника залежить функціонування всього органу влади. Воно дозволяє реалізувати комплекс заходів, спрямованих на адаптацію службовців до зовнішніх умов, врахування їхніх особистісних факторів у побудові системи управління персоналом [3].

Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим чинником успішної реалізації реформ в Україні, особливо на рівні регіональної влади. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити систему підготовки, відбору та

розвитку кадрового потенціалу, а також інтегрувати інноваційні методи управління в єдину концепцію державної кадрової політики.

Управління персоналом є важливим елементом системи державного управління, і, на думку О. Крушельницької, це складний і багатогранний процес, який включає в себе не тільки кількісне, а й якісне задоволення потреб організації у кадрах. За її визначенням, ключовими завданнями управління персоналом є набір кадрів, управління кар'єрою та оплата праці [33]. Однак, я вважаю, що для ефективного управління в Україні необхідно сфокусуватися не лише на традиційних аспектах, а й на розвитку та відборі персоналу, запроваджуючи системи, які функціонують в розвинутих країнах.

Особливе значення має відкрита система відбору кадрів на державну службу. Така система забезпечує доступ до будь-якого рівня державної служби на основі кваліфікації та професійних навичок, що є необхідною умовою для підвищення прозорості та ефективності управління. Водночас, для впровадження цієї моделі потрібне значне покращення якості освіти та модернізація системи підготовки кадрів. Це дозволить сформувати інтелектуальний та професійний потенціал, необхідний для успішних реформ в державному управлінні.

Як зазначає дослідник Е. Медісон, управління персоналом передбачає здійснення всіх функцій менеджменту, зокрема планування, набору, розвитку та використання людських ресурсів, а також нагородження та стимулювання персоналу [42]. Водночас, за словами М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, управління трудовими ресурсами включає не тільки аналіз трудових операцій, але й кваліфікаційну характеристику, оцінку результатів діяльності, організацію праці та оцінку якості трудового життя [42].

Управління персоналом вимагає професіоналізму та спеціальних знань, що підкреслюють Є. Охотський та В. Анісімов. Вони відзначають, що головною метою цього процесу є мобілізація людей, мотивація їх праці та створення умов для професійного розвитку та задоволення від виконання своїх обов'язків на

державній службі [26]. Це вимагає, зокрема, гнучких механізмів адаптації та стимулювання персоналу.

Наукове осмислення Г. Щокіним визначає управління персоналом як комплексний процес планування та прогнозування, спрямований на ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації [41]. Він підкреслює важливість прогнозування потреб у кадрах і застосування раціональних методів для їх комплектації.

В. Пугачов розглядає управління персоналом як особливу сферу управлінської діяльності, яка включає в себе цілі та функції, що повинні відповідати завданням організації [60]. Згідно з проведеним аналізом, систему управління персоналом можна трактувати з трьох основних підходів: організаційного, кадрової політики та групового (соціально-психологічного). Це дозволяє враховувати як індивідуальні, так і колективні аспекти роботи з персоналом, взаємовідносини в групах, динаміку конфліктів, лідерство та розвиток колективу.

Ефективність управління персоналом визначається через ступінь досягнення організаційних та індивідуальних цілей. Для України, де кадровий склад державних органів потребує оновлення, ключовими є не лише складні процедури відбору, а й розвиток нових стандартів для кадрової політики. Потрібен комплексний план, який би вирішував як проблеми найму, так і питання соціальних та особистісних умов для розвитку кар'єри державного службовця [6].

Одним з основних завдань є розробка структури мотивації, що включає адекватну систему заробітної плати та пільг для залучення, утримання та розвитку кадрів на державній службі. Проблема мотивації персоналу є надзвичайно важливою, і на це звертали увагу дослідники, зокрема В. Дементов. Відповідно до його думки, управління людськими ресурсами в умовах реформування державного управління має ґрунтуватися на мотивації до саморозвитку, що веде до задоволення від реалізації здібностей і відчуття компетентності [5].

Таким чином, управління персоналом в Україні повинно спрямовуватися на залучення висококваліфікованих кадрів, створення умов для їх професійного зростання, а також на впровадження механізмів мотивації, які забезпечать не лише залучення, а й утримання професіоналів на державній службі.

Згідно з численними науковими дослідженнями, в Україні на сьогодні назріла необхідність переорієнтації підготовки керівників державної служби, зокрема на основі компетентнісного підходу до навчання. Важливість цієї зміни зумовлена не лише швидкими трансформаціями в управлінських структурах, а й необхідністю адаптації до вимог сучасного державного управління, що передбачає інтеграцію новітніх технологій управління персоналом. Основним аргументом на користь компетентнісної моделі навчання є її орієнтація на практичну діяльність. Якщо кваліфікація передбачає лише наявність певного набору знань і навичок, то компетентність включає здатність ефективно застосовувати ці знання в реальних робочих умовах, вирішуючи професійні завдання. Такий підхід дозволяє підвищити якість підготовки державних службовців і створює можливості для оцінки ефективності, технологічності та результативності навчальних програм [4].

Одним із важливих інструментів розвитку управлінських кадрів є коучинг, що активно застосовується в управлінських процесах для оптимізації діяльності органів державної влади в різних сферах. У дослідженнях М. Ландзберга зазначено, що коучинг передбачає не тільки вдосконалення професійних навичок працівників, а й сприяє розвитку їхнього потенціалу через динамічну взаємодію між керівником (менеджером-коучем) та підлеглим. У цьому контексті коучинг не є лише методом коригування слабких сторін співробітників, а є стратегією досягнення успіху, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до потреб сучасних організацій. Важливими компонентами коучингу є надання зворотного зв'язку, мотивація та застосування правильних запитань, що активують критичне мислення і сприяють ухваленню обґрунтованих рішень. Коучинг створює простір для

відкритої дискусії і обміну ідеями, що дозволяє впливати на прийняття управлінських рішень і вироблення політики.

Лізингові технології та аутсорсинг в управлінні персоналом є важливими елементами стратегічного розвитку органів державної влади. Як зазначає А. Рачинський, впровадження аутсорсингових підходів може значно підвищити організаційну стабільність і забезпечити ефективний розвиток кадрової інфраструктури. Аутсорсинг дозволяє органам державної влади знижувати витрати на утримання кадрових підрозділів, одночасно підвищуючи рівень професіоналізму через залучення спеціалізованих зовнішніх постачальників послуг. Це також дозволяє скоротити чисельність штатних працівників і зосередити ресурси на стратегічних завданнях.

Зокрема, наукове дослідження Б. Колеснікова розглядає доцільність створення регіональних аутсорсингових кадрових служб, що можуть забезпечити ефективний перехід від традиційних моделей кадрових служб до функціонально багатовимірної діяльності. Враховуючи обмеженість ресурсів у малих та середніх органах державного управління, він пропонує передавати частину функцій (наймання, навчання, атестація персоналу) стороннім виконавцям, що є експертами в цих сферах. Це дозволяє знизити витрати і зберегти високий рівень кваліфікації кадрів.

Суттєвим аспектом є також розгляд поведінки працівників в умовах організаційних змін. У процесі реформування державної служби часто виникає опір з боку співробітників, що може перешкоджати реалізації цих змін. З огляду на це, важливо досліджувати механізми стимулювання зацікавленості персоналу у впровадженні перетворень, а також вивчати питання залучення працівників до процесу змін як інструменту подолання опору та забезпечення ефективності трансформацій [6].

Отже, підсумовуючи аналіз наукових джерел, можна стверджувати, що вітчизняна наука вже достатньо звертає увагу на проблеми розвитку системи управління персоналом на державній службі, зокрема в умовах реформування державного управління в Україні. Однак, хоча в науковій літературі висвітлено

ряд аспектів застосування новітніх технологій у сфері управління людськими ресурсами, потребує подальших досліджень інтеграція цих технологій у публічне управління в Україні. Зокрема, недостатньо узагальнених праць, які б систематизували і поглиблювали знання про впровадження міжнародних і вітчизняних інноваційних підходів в управлінні персоналом на державній службі, що є актуальним для ефективного реформування цієї сфери.

1.2 Принципи, методи та функції технології управління персоналом в сфері публічної служби

Перед Україною сьогодні стоять важливі інституційні виклики, спрямовані на підвищення ефективності органів виконавчої влади з метою розвитку ринкової економіки та покращення соціального захисту населення. Процеси реформування та модернізації державної служби в Україні вимагають удосконалення управління персоналом, а також впровадження нових форм, методів і технологій роботи з кадрами. У цьому контексті важливо зазначити, що управління персоналом є складним процесом, що передбачає не тільки підбір та розподіл кадрів, але й постійну роботу з їхнім розвитком, навчанням, підвищенням кваліфікації та мотивацією.

Сутність управління персоналом полягає в управлінському впливі на працівників організації з метою реалізації стратегічних цілей цієї організації. Це здійснюється через застосування спеціальних кадрових технологій, які забезпечують ефективне функціонування персоналу та його адаптацію до постійно змінюваних умов роботи. У контексті державної служби управління персоналом включає в себе низку важливих аспектів: відбір, навчання, підвищення кваліфікації та стажування державних службовців, планування кар'єри, стимулювання праці та оцінювання результатів діяльності. Окремо слід виділити важливість соціального діалогу між державними службовцями та громадськістю, адже ефективне управління кадрами вимагає врахування інтересів обох сторін [7].

Основною метою сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів, їхнє залучення, розвиток і вдосконалення. Це забезпечує не тільки кадрову стабільність у державному управлінні, але й підвищує якість надання публічних послуг. Для цього важливо створити умови для професійного росту державних службовців, надавати їм можливість для розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок. Водночас, важливою складовою є мотивація та доброчесність державних службовців, адже їхня здатність до високоякісного виконання своїх обов'язків безпосередньо впливає на якість державного управління як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Кадрова політика в державному управлінні визначає місце і роль кадрів у суспільстві, формулює мету та завдання роботи державних структур з кадрами, визначає головні критерії їх оцінки та шляхи вдосконалення процесів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Вона включає в себе також раціональне використання кадрового потенціалу, забезпечуючи ефективне функціонування державного апарату. Практична реалізація кадрової політики відбувається через функцію управління персоналом в державних органах, що включає в себе розробку стратегії та принципів кадрової політики, а також застосування різноманітних методів управління персоналом [7].

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889 виникла потреба в посиленні стратегічної ролі служб управління персоналом в системі державного управління [15]. Вони повинні відповідати за реалізацію питань, пов'язаних з управлінням персоналом, добором кадрів, організацією заходів щодо підвищення професійної компетентності державних службовців, а також за оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення. Це створює необхідність у професіоналізації кадрових служб, розвитку нових підходів до управління кадрами та вдосконаленні процесу кадрового забезпечення [41].

Згідно з чинним законодавством, служби управління персоналом в органах державної влади керуються низкою нормативно-правових актів, зокрема Конституцією України, законами України «Про державну службу» [15], «Про місцеві державні адміністрації» [47], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48], а також міжнародними договорами та актами Кабінету Міністрів України. Це дозволяє державним службовцям здійснювати свою діяльність у рамках чітко визначених правових норм і стандартів, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості управлінських процесів.

Сьогодні, в умовах глобальних змін і адаптації до європейських стандартів, наука з управління персоналом акцентує увагу на важливості професіоналізації кадрового забезпечення. Ідея соціального партнерства між органом влади та персоналом, яка передбачає спільне визначення цілей діяльності та шляхів їх досягнення, стає основною в сучасній кадровій політиці. Це дозволяє оптимально поєднати ринкові механізми з державним регулюванням, створюючи умови для ефективного управління людськими ресурсами в органах виконавчої влади.

Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки були визначені важливі напрямки вдосконалення кадрового менеджменту, зокрема: удосконалення нормативно-правової бази, розбудова системи управління трудовими ресурсами через соціальний діалог, створення механізмів професійної адаптації новопризначених працівників, впровадження системи наставництва, а також запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності. Це дозволяє не тільки підвищити рівень кваліфікації державних службовців, але й зміцнити їхню мотивацію до ефективної роботи та підвищити загальну ефективність органів державного управління [8].

Сучасні інституційні виклики, з якими стикається Україна, зумовлені необхідністю підвищення ефективності органів виконавчої влади, що має на меті сприяння розвитку ринкової економіки та покращення соціального захисту громадян. В умовах глобалізаційних процесів і інтеграції в європейські та світові структури особливої актуальності набуває вдосконалення системи

управління персоналом державної служби. Реформи та модернізація державної служби в Україні вимагають застосування новітніх форм і технологій роботи з кадрами, зокрема у контексті кадрової політики, яка повинна відповідати сучасним вимогам та стандартам.

Управління персоналом у державних органах є комплексним процесом, що охоплює не тільки відбір та розподіл кадрів, а й їх постійний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію. Це є критично важливим елементом, який забезпечує не тільки стабільність, але й ефективність державного апарату. Управління персоналом включає низку взаємопов'язаних етапів, таких як відбір кадрів, професійне навчання, планування кар'єри, оцінка ефективності, а також створення сприятливих умов для розвитку та адаптації працівників до змінних умов функціонування державної служби.

Основною метою сучасної системи управління персоналом є оптимальне використання людського капіталу, що включає залучення, розвиток та постійне вдосконалення кадрів з метою досягнення стратегічних цілей організації. Це сприяє не тільки кадровій стабільності в органах державної влади, але й підвищує якість надання публічних послуг. Важливим елементом є також мотивація державних службовців, оскільки їх здатність до виконання службових обов'язків на високому професійному рівні безпосередньо впливає на ефективність управління на всіх рівнях – як на центральному, так і на місцевому.

Кадрова політика державного управління спрямована на визначення місця кадрів у суспільстві, формулювання завдань для державних структур з кадрів, визначення критеріїв оцінки діяльності працівників, а також розробку шляхів вдосконалення процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вона включає ефективне використання кадрового потенціалу, що дозволяє оптимізувати роботу органів державної влади. Реалізація кадрової політики здійснюється через спеціалізовані служби управління персоналом, які займаються розробкою стратегії та принципів

кадрової політики, а також застосовують інноваційні методи управління кадрами [7].

У зв'язку з ухваленням Закону України «Про державну службу» [15], виникла необхідність посилення стратегічної ролі кадрових служб у державному управлінні. Ці служби повинні не тільки забезпечувати добір кадрів, але й організовувати заходи з підвищення їх професійної компетентності, а також здійснювати контроль за проходженням державної служби та припиненням трудових відносин. Зокрема, в умовах реформи необхідно підвищувати професіоналізм кадрових служб, розвивати нові підходи до управління кадрами та оптимізувати процес кадрового забезпечення.

Законодавча база, що регулює діяльність служб управління персоналом, охоплює ряд нормативно-правових актів, серед яких Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» [47], а також міжнародні угоди та акти Кабінету Міністрів України. Ці правові норми забезпечують чітке функціонування системи державного управління та підвищують її ефективність та прозорість.

У контексті сучасних глобальних змін і адаптації до європейських стандартів, наука управління персоналом підкреслює важливість професіоналізації кадрового забезпечення. Важливим є розвиток соціального партнерства між органом влади та персоналом, що передбачає спільне визначення цілей діяльності та шляхів їх досягнення. Цей підхід дозволяє поєднувати ринкові механізми та державне регулювання, забезпечуючи таким чином ефективне управління людськими ресурсами.

Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки визначила ключові напрямки удосконалення кадрового менеджменту, серед яких особливої уваги заслуговують: вдосконалення нормативно-правової бази, розбудова системи управління трудовими ресурсами через соціальний діалог, створення механізмів професійної адаптації новопризначених працівників, впровадження системи наставництва, а також періодичне оцінювання

результатів професійної діяльності. Це дозволяє підвищувати кваліфікацію державних службовців і зміцнювати їх мотивацію до високоефективної роботи, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність органів державного управління.

Таким чином, для досягнення успіху в реалізації кадрової політики необхідно зосередити увагу на професіоналізації кадрових служб, підвищенні ефективності навчання та розвитку державних службовців, а також на формуванні мотиваційних механізмів, що сприятимуть розвитку організаційної культури в державному управлінні.

Існує кілька методів і підходів для визначення потреб у навчанні персоналу, кожен з яких має свої переваги залежно від конкретної ситуації в організації. Одним із основних способів є аналіз результатів співбесід з кандидатами під час прийому на роботу, що дозволяє виявити необхідні для них навички та компетенції. Також важливим є тестування працівників на етапі вступу на посаду, що дає можливість виявити рівень знань та потребу в додатковому навчанні. Крім того, ефективним є аналіз результатів діяльності нових працівників під час їх адаптації до нової посади, що допомагає виявити слабкі місця у професійних навичках. Оцінювання результатів працівників через атестацію дозволяє регулярно моніторити їхні компетенції та виявляти потреби в підвищенні кваліфікації.

Анкетування керівників структурних підрозділів та самих працівників є ще одним важливим інструментом для виявлення навчальних потреб, оскільки дає змогу зібрати інформацію про сприйняття працівниками своїх сильних та слабких сторін. Аналіз зовнішніх джерел інформації, таких як навчальні центри або спеціалізовані установи, може дати розуміння загальних тенденцій на ринку праці та у відповідних галузях. Зміни внутрішньої ситуації в організації також можуть вказувати на необхідність адаптації навчальних програм до нових умов. Крім того, важливим є прогнозування кадрових змін, які можуть вплинути на потреби у навчанні та перепідготовці персоналу.

Вибір конкретних методів навчання завжди залежить від конкретної ситуації в організації, її стратегічних цілей, а також наявних ресурсів. Ключовим фактором є відповідність вибраних методів навчання цілям і завданням організації, що дозволяє досягти високих результатів у підвищенні кваліфікації працівників.

Однак успіх реалізації програм навчання залежить не лише від їх підготовки, а й від мотивації працівників до навчання. Навчання буде ефективним лише за умови врахування таких чинників, як мотивація, контроль, послідовність етапів навчання, зміст програм та чітке розуміння цілей навчання. Мотивація відіграє центральну роль у процесі навчання: лише за умови, коли працівники розуміють, яка винагорода або вигода чекає на них після завершення навчання, можна очікувати від них високий рівень зацікавленості в навчальному процесі. Це дозволяє забезпечити не лише підвищення рівня професіоналізму, а й зміцнити увагу працівників до навчального процесу, що призводить до більш глибокого засвоєння знань та навичок.

Для стимулювання працівників до участі в навчанні необхідно застосовувати комплекс кадрових інструментів, зокрема, мотивацію, стимулювання та контроль. Мотивація виступає як перший етап, що створює зацікавленість у процесі навчання, стимулювання забезпечує додаткові заохочення для працівників, а контроль дає змогу оцінити ефективність навчання та здійснити коригування в разі необхідності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що головною метою управління персоналом є ефективне формування, розвиток і реалізація кадрового потенціалу організації. Це вимагає створення відповідного механізму управління, який забезпечить комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з кадрами, а також постійний моніторинг результатів діяльності персоналу.

Управління персоналом здійснюється на основі ряду основоположних принципів, які визначають загальні напрямки наукової і практичної діяльності в цій сфері. Принципи управління персоналом охоплюють не лише основи

побудови системи управління кадрами, але й механізми її функціонування, що включають організаційну культуру та структуру взаємодії всіх елементів кадрового процесу. Зокрема, до основних принципів відносяться принципи раціональності, справедливості, відповідальності, професіоналізму та розвитку, які мають бути адаптовані до специфіки організації. Серед найпоширеніших принципів управління персоналом, представлених у відповідних теоретичних дослідженнях, можна відзначити також принципи відкритості, гнучкості, взаємодії і безперервного розвитку організаційної культури [51].

Таблиця 1.1 – Принципи управління персоналом

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються.
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління.
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [5]. В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні,

організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні, які наданні в таблиці 1.2 [51].

Таблиця 1.2 – Методи управління персоналом

Методи	Характеристика
Адміністративні	Спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності
Організаційно-розпорядчі	Базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу
Правові	Базуються на регулюванні норм права, встановлених для публичної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності та культури
Економічні	Стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень
Соціально-психологічні	Є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості
Морально-етичні	Є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість

В управлінні персоналом розрізняють кадрові технології управління персоналом і персонал-технології [76].

Так, кадрові технології – це професійні прийоми, щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності; вони використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу і розробляються в організації й мають здебільшого традиційні форми.

До персонал-технологій відносять сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «лідерського ресурсу» організації, використовуються вони переважно у конкретній ситуації й реалізуються через консультаційний процес і розробляються поза організацією й адаптуються до її культури й відповідно до вимог практичної результативності.

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології. Усі ці технології наведені в таблиці 1.3 [51].

Таблиця 1.3 – Характеристика персонал-технологій

№ п/п	Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці			
1	Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми організації в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності, в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу
2	Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії.	

		Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	
3	Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії - замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат уже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці	
Навчальні персонал-технології			
4	Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини й підвищенню на цій основі ефективності праці	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
5	«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, застосовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу			
6	Ре-інжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу та дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу (підвищити продуктивність, якість тощо)	Створення умов праці

Персонал-технології			
7	Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце в досягненні стратегічної мети діяльності підприємства та працює з максимальною відданістю	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство
Персонал-технології			
8	Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як клієнт. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології			
9	АРМ працівника	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається з технічних засобів автоматизації та організаційних форм їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці
10	Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління

Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок

персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації [51].

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Сучасні методи розвитку персоналу

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Одже, сучасні інноваційні технології організації публічної служби, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація

всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання.

1.3 Європейський досвід реформування державної служби

Модернізація та реформування державної служби, що розпочалися в 70-80-х роках минулого століття в багатьох країнах, стали основою для значних досягнень у підвищенні ефективності державного сектору. В результаті цих процесів вдалося побудувати висококваліфіковані та професійні державні служби, що значно покращили якість управлінських процесів. У зв'язку з цим, для реалізації адміністративної реформи в Україні, зокрема її ключового напрямку – реформування державної служби, необхідно проаналізувати досвід зарубіжних країн. Вивчення зарубіжної практики у сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також можливість адаптації цих підходів до українських реалій, є надзвичайно важливим для досягнення ефективних результатів.

Одним з основних аспектів реформування державної служби є посилення вимог до професіоналізму державних службовців, що передбачає не лише підвищення їх кваліфікації, але й удосконалення процесу навчання на всіх етапах кар'єрного розвитку. Розглядаючи міжнародний досвід підготовки кадрів для державної служби, можна виділити кілька загальних тенденцій. Однією з основних вимог є наявність базової освіти та спеціалізованої підготовки для вступу на державну службу, а також регулярне проходження курсів перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування для подальшого розвитку професійних навичок.

Зокрема, у Великобританії державні службовці середньої та вищої ланки проходять підготовку в Коледжі державної служби, де надаються програми для підготовки майбутніх керівників. Окрім цього, існує розвинена система

семінарів, конференцій та курсів, організованих міністерствами та відомствами, що активно займаються підготовкою кадрового складу. Навчання будується з урахуванням індивідуального підходу, з урахуванням специфіки посад та функцій, які виконують державні службовці. Для України впровадження чітких критеріїв оцінки компетентності державних службовців, за прикладом Великобританії, могло б значно покращити рівень професійної підготовки та стати стимулом для розвитку кадрів [35].

У Німеччині вступ на державну службу вимагає спеціальної підготовки, яка залежить від рівня службової ієрархії. Навчальні програми в Німеччині забезпечують баланс між теоретичними знаннями та практичними навичками, і передбачають обов'язкове стажування в органах державної служби тривалістю кілька місяців. Також варто відзначити нормативні акти, які регулюють підвищення кваліфікації службовців у певних сферах, таких як управління податками, працею та соціальним забезпеченням. Наприклад, для службовців категорії «А» обов'язковим є проходження дворічної підготовки після прийняття на роботу в орган державної влади. В Україні запровадження подібної системи стажувань та навчальних циклів могло б значно підвищити професіоналізм державних службовців [35].

Франція також має ефективну систему професійної підготовки державних службовців, що включає загальнонаціональні та регіональні навчальні заклади, які забезпечують високий рівень адміністративної культури та професіоналізму. Важливим аспектом є також уніфікація вимог до прийому на державну службу, що дає можливість створити єдині стандарти професійної підготовки та кар'єрного зростання. У Франції також існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації, підготовка до конкурсів для кар'єрного росту, а також спеціальні програми удосконалення професійних навичок для тих, хто планує змінити посадову категорію. Для України ці підходи можуть бути особливо корисними для скорочення терміну адаптації працівників на нових посадах та підвищення рівня їх професіоналізму [35].

Однак важливо зазначити, що безперервне підвищення кваліфікації та навчання є однією з основних характеристик європейських систем державної служби. Вони орієнтовані на постійне вдосконалення мотивації працівників та ефективності їхньої діяльності. Водночас очевидно, що механічне перенесення досвіду зарубіжних країн в українську систему буде недостатнім, адже необхідна адаптація, з урахуванням специфіки нашого правового, соціального та економічного контексту. Крім того, важливим аспектом є аналіз досвіду підвищення кваліфікації викладацького корпусу навчальних закладів, що готують державних службовців, оскільки саме якість викладання має значний вплив на рівень підготовки майбутніх кадрів.

Ще одним важливим аспектом, що заслуговує на увагу при реформуванні державної служби в Україні, є питання мовної підготовки. З огляду на європейські стандарти, важливість володіння іноземними мовами, зокрема англійською, для державних службовців не викликає сумнівів. Так, у Чехії одним з обов'язкових критеріїв для вступу на державну службу є володіння іноземною мовою. В Латвії, перед головуванням в Раді ЄС, понад 2700 державних службовців пройшли курси з англійської мови, що стало важливою умовою ефективної комунікації на європейському рівні. Польща, в свою чергу, відбирає кандидатів на посади з сертифікатами на знання англійської мови, що відповідають рівню не нижче шостого. В Україні подібні практики могли б значно полегшити інтеграцію в європейське управлінське середовище та підвищити конкурентоспроможність українських кадрів на міжнародному рівні [35].

Таким чином, реформування системи державної служби в Україні вимагає всебічного підходу, врахування міжнародного досвіду та адаптації його до внутрішніх реалій. Одним із важливих аспектів є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що є необхідною умовою для створення ефективної та професійної державної служби.

У контексті прагнення України до активного та ефективного співробітництва з Європейським Союзом і посилення інтеграційних процесів,

важливість підвищення іншомовної, зокрема англомовної, компетентності серед державних службовців набуває особливого значення. З огляду на перспективи євроінтеграції, а також необхідність забезпечення належної комунікації на міжнародному рівні, Україні вкрай важливо вже на сьогодні розпочати системну підтримку професійного вивчення англійської мови в освітніх та професійних закладах, які готують кадри для державної служби. Це питання має стосуватися не лише співробітників, які займаються питаннями євроінтеграції, а й фахівців з інших сфер, як у центральному апараті державного управління, так і на місцевому рівні. Водночас, важливим є створення умов для підвищення мобільності державних службовців, розвитку професійних контактів з представниками державних служб країн-членів ЄС, що забезпечить ефективніше обміну досвідом і дозволить адаптувати найкращі практики європейського управління до українських умов.

Зарубіжний досвід реформування державної служби, особливо в країнах ЄС, є надзвичайно цінним для України в умовах активних змін в управлінській сфері. Адаптація міжнародних практик до специфіки української реальності, з урахуванням національних традицій і потреб, може стати важливим чинником успішного реформування державної служби в Україні. Зокрема, підвищення кваліфікації держслужбовців, інтеграція нових форм навчання та запровадження європейських стандартів у підготовці кадрів сприятимуть вдосконаленню державного управління, забезпечуючи його високий професіоналізм та ефективність у рамках адміністративної реформи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1 Нормативно-правове та організаційне забезпечення управління персоналом у сфері публічної служби

Нормативно-правове та організаційне забезпечення управління персоналом у сфері публічної служби є ключовим аспектом для ефективного функціонування державного управління. Зокрема, це визначається, в першу чергу, загальнодержавними нормами та вимогами, що регулюють правовідносини в цій сфері. У контексті цього, особливу увагу варто звернути на розвиток загальних норм управління людськими ресурсами в публічній службі, оскільки успішна реформа державного управління залежить від ефективного управління персоналом, зокрема його підбору, розвитку та мотивації.

Одним із значних аспектів цієї реформи є трансформація поняття «кадрова політика» в більш широке «управління людськими ресурсами». Така зміна орієнтації дозволяє розглядати управління персоналом не лише через юридичні та адміністративні аспекти, але й з соціально-психологічної точки зору, що надає більш комплексне уявлення про процеси, які відбуваються в органах публічної влади. Ця трансформація ставить акцент на потребу залучення психологів, соціологів та фахівців з управління персоналом, що стало звичним явищем у багатьох європейських країнах та США, де активно використовується психологічна діагностика, аналіз групових взаємин, управління конфліктами та стресами в державному секторі [35].

У європейських країнах організації управління персоналом в публічних органах здійснюються через комплексне використання соціально-психологічних методів. До основних завдань служб управління персоналом

належать: регулювання трудових відносин, професійна та соціально-психологічна адаптація працівників, оцінка та підбір кадрів, а також управління трудовою мотивацією та діловою кар'єрою. Всі ці заходи сприяють створенню ефективної і гармонійної робочої атмосфери, що, в свою чергу, покращує якість публічних послуг та забезпечує високий рівень управлінської діяльності.

В Україні правове регулювання публічної служби здійснюється Конституцією України, а також рядом законів, зокрема Законом України «Про державну службу» [16]. Цей закон визначає основні принципи та організаційні засади функціонування публічної служби, зокрема професійну, політично неупереджену та ефективну службу, орієнтовану на інтереси держави та громадян. Важливою складовою цього процесу є забезпечення рівного доступу громадян до державної служби на основі їхніх особистих якостей і досягнень.

Згідно із Законом України «Про державну службу», було чітко визначено структуру управління персоналом в державних органах. Зокрема, на рівні кожного органу державної влади відповідно до його чисельності утворюються підрозділи або посади, відповідальні за питання управління персоналом. Ці підрозділи безпосередньо підпорядковуються керівнику органу публічної служби і здійснюють ряд важливих функцій, таких як підбір персоналу, планування та організація професійного розвитку, а також оформлення вступу на публічну службу та її припинення [16].

Важливим аспектом є те, що служба управління персоналом в Україні має бути в складі органів публічної служби, що забезпечують реалізацію державної політики в цій сфері. Зокрема, національне агентство України з питань державної служби займається розробкою та впровадженням регламентуючих документів, які стосуються функціонування кадрових служб, стажування, зберігання особових справ та інших організаційних питань. В результаті реформи були прийняті численні нормативно-правові акти, які визначають механізм управління людськими ресурсами на публічній службі [16].

Додатково, у контексті трансформації кадрової роботи, особливу увагу варто звернути на вдосконалення норм трудового законодавства, зокрема в

частині, що стосується регулювання трудових спорів, нормування оплати праці, пільг для працівників, які поєднують роботу з навчанням, а також пенсійного забезпечення. Ці питання потребують коригування у чинному законодавстві для забезпечення рівності прав та соціальних гарантій для державних службовців [46].

Не менш важливим є впровадження практики, яка регулює участь державних службовців у виборчих кампаніях, що повинна узгоджуватися з положеннями Закону України «Про державну службу». Це питання стосується заборони участі державних службовців у передвиборній агітації не тільки в робочий час, але й у позаробочий час, що є важливим аспектом для забезпечення політичної нейтральності державної служби [43].

Таким чином, в умовах реформи державного управління та удосконалення публічної служби в Україні, важливим є адаптування міжнародного досвіду та нормативно-правових практик до національних умов, що забезпечить ефективне функціонування державного управління і покращення якості публічних послуг.

Синхронізація норм Законів України «Про державну службу» [43] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» є важливим кроком для створення єдиного правового простору у сфері публічного управління. Законопроект №2489, спрямований на удосконалення цієї сфери, повинен забезпечити узгодження процесів управління персоналом на всіх рівнях публічної служби та оптимізацію адміністративних процедур. Це дозволить усунути дублювання функцій та зменшити адміністративний тиск на державні органи.

Пропозиція щодо проведення комплексних функціональних аудитів в усіх міністерствах і центральних органах виконавчої влади, а також на місцевому рівні, є надзвичайно важливою для покращення ефективності управлінських процесів. Такі аудити дозволяють виявити неефективні або зайві функції, скоротити витрати та зосередити ресурси на ключових завданнях, що

є критично важливим для успішного реформування державного управління в Україні.

Підвищення ефективності управління персоналом вимагає інтеграції нових підходів до професійного навчання та розвитку державних службовців, зокрема голів обласних та районних адміністрацій, місцевих посадовців, депутатів всіх рівнів. Окрім того, важливими є інвестиції в інноваційні системи управління людськими ресурсами, які допоможуть знизити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи державних органів.

Незважаючи на значні досягнення в реорганізації кадрових служб в службу управління персоналом, важливо підкреслити, що трансформація потребує не лише змін у структурі та організації цих служб, а й серйозних змін у кваліфікації та підготовці кадрів. Переходячи до більш стратегічного управління людськими ресурсами, службам управління персоналом необхідно мати висококваліфікованих фахівців з управління, які володіють сучасними інструментами управлінського аналізу, психології та соціології, а також знаннями щодо оцінки професійних компетенцій та мотивації.

Реалізація таких змін стане можливим лише за умови, якщо в публічному управлінні з'явиться новий підхід до рекрутингу та оцінки персоналу. Це повинно ґрунтуватися не лише на кваліфікаційних вимогах, але й на компетентності, досвіді, а також на здатності державного службовця впливати на розвиток державної служби та її реформування.

Для цього потрібно створити чіткі механізми підготовки і навчання керівників служб персоналу, що передбачає впровадження новітніх програм підвищення кваліфікації, тренінгів і курсів для державних службовців. Враховуючи сучасні тенденції управління, необхідно також активно впроваджувати концепцію інноваційних підходів до навчання й розвитку, спрямованих на забезпечення високого рівня професійних компетенцій.

Важливою є також увага до адміністративних змін, таких як реформа системи надання адміністративних послуг, що зможе скоротити чисельність державних службовців і оптимізувати робочі процеси. Зменшення дублювання

функцій та спрощення внутрішніх процедур дозволить зосередити увагу на найважливіших аспектах державного управління, підвищуючи таким чином ефективність функціонування органів державної влади.

Пропозиції щодо конкретизації організаційно-правової форми служб управління персоналом та формулювання чітких критеріїв для підготовки цих служб на всіх рівнях, а також розвитку компетентностей їхніх працівників, є важливим етапом на шляху до реформування публічної служби. Успішна реалізація цих кроків дозволить створити ефективну та орієнтовану на результат державну службу, здатну швидко реагувати на виклики, що стоять перед країною.

Зокрема, важливими є такі аспекти:

- оптимізація функцій і підвищення ефективності роботи кадрових служб. Це включає ліквідацію непотрібних функцій і запровадження нових інструментів для підбору, оцінки та мотивації державних службовців;
- впровадження єдиного підходу до організаційно-правової форми служб управління персоналом. Це забезпечить узгодженість і чіткість у функціонуванні кадрових служб у різних державних органах;
- навчання та підготовка керівників служб персоналу. Цей процес має ґрунтуватися на новітніх методах управління людськими ресурсами та соціально-психологічних підходах;
- забезпечення професіоналізації публічної служби. Це передбачає постійне підвищення кваліфікації державних службовців та впровадження програм для безперервного професійного розвитку.

Трансформація кадрової роботи в управління людськими ресурсами є важливим етапом на шляху до модернізації державної служби в Україні. Її успішне впровадження залежить від комплексного підходу, який передбачає зміни на рівні правового регулювання, організаційної структури, а також підготовки та розвитку кадрів у сфері публічного управління.

2.2 Аналіз сучасного стану та проблеми реалізації державної політики з питань управління персоналом у сфері публічної служби

Державна політика управління персоналом у сфері публічної служби є невід'ємною частиною загальної кадрової політики, спрямованої на забезпечення державних органів висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати функції державного управління. Її основна мета полягає в підвищенні професійного потенціалу державних службовців, що є необхідною умовою для успішної реалізації національних інтересів, а також для забезпечення функціонування демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. В умовах постійних реформ у публічному управлінні, це завдання стає надзвичайно актуальним для розвитку інституту державної служби в Україні.

Згідно з нормативними актами, зокрема Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, вступ на публічну службу і просування по службі можливі лише на конкурсній основі, що є основою принципу меритократії в Україні. Конкурси на державну службу дозволяють забезпечити прозорий і об'єктивний відбір найбільш кваліфікованих кандидатів для виконання державних функцій, забезпечуючи рівний доступ до служби для всіх громадян, що відповідають вимогам. Водночас ця практика сприяє зниженню чисельності державних службовців і підвищенню якості їх роботи, зокрема в контексті надання послуг населенню, що є одним із основних завдань реформи публічної служби.

У рамках організації конкурсного відбору, служба управління персоналом здійснює прийом документів від кандидатів на посади різних категорій. Зокрема, для посад категорії «А» (вищий корпус державної служби) документи перевіряються на відповідність вимогам, а потім передаються до Комісії з питань вищого корпусу державної служби для подальшого розгляду. Для посад категорій «Б» і «В» процедура аналогічна, однак з деякими відмінностями в організації відбору. Прозорість відбору кандидатів на публічну

службу забезпечується завдяки використанню онлайн-тестувань та функціонуванню єдиного веб-порталу вакансій державної служби, що свідчить про відкритість та доступність конкурсу.

Важливим етапом конкурсного відбору є співбесіда та комп'ютерне тестування, яке дозволяє об'єктивно оцінити рівень знань і професійних навичок кандидатів. Така процедура не лише підвищує довіру до конкурсу, а й забезпечує неупередженість процесу, оскільки автоматизоване оцінювання тестових результатів не залежить від суб'єктивних факторів. Однак для посад високого рівня (категорія «А») конкурс проводиться з дотриманням більш суворих вимог, що включають детальнішу перевірку кандидатів, зокрема через комісії, які працюють на громадських засадах. Це дає змогу забезпечити високий рівень професіоналізму, прозорості і чесності у відборі кандидатів на ключові посади.

Попри чітко визначену процедуру відбору, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад публічної служби в Україні не позбавлене ряду проблем. Одна з основних — недостатня підготовка кандидатів, що може негативно впливати на ефективність функціонування публічного управління. Зокрема, політичний вплив на процес призначень часто знижує об'єктивність конкурсів. Крім того, існують проблеми, пов'язані з суб'єктивним оцінюванням компетентностей, таких як лідерські якості, комунікативні навички тощо, що може призвести до нерівних шансів для кандидатів з різними стилями та підходами до управління. Крім того, низький рівень компетентності членів конкурсних комісій у деяких випадках також знижує якість оцінки кандидатів.

Враховуючи ці проблеми, особливо важливим є питання організації професійного навчання державних службовців. Законодавчі ініціативи, зокрема новий Закон України «Про державну службу», наголошують на необхідності створення ефективної системи безперервного професійного розвитку державних службовців. На жаль, одна з основних проблем чинної системи полягає в відсутності ефективних механізмів оцінки потреб у навчанні, а також в недостатній мотивації працівників до підвищення своєї кваліфікації. Система

професійного навчання потребує більш чіткого визначення цілей, стратегій та інструментів стимулювання розвитку компетентностей серед державних службовців [43].

Враховуючи ці виклики, Національним агентством України з питань державної служби було створено Всеукраїнський центр оцінювання та підвищення кваліфікації, що сприяє вдосконаленню професійного рівня державних службовців. Проте, для досягнення максимального ефекту такі центри повинні функціонувати не лише на національному рівні, а й на територіальному, де вони б могли здійснювати діагностику та оцінку компетентностей кандидатів і діючих державних службовців. Система безперервного професійного розвитку має стати одним з основних механізмів професіоналізації публічної служби України, що відповідатиме вимогам сучасного управлінського процесу.

Також важливо зазначити, що концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, схвалена Кабінетом Міністрів України у 2017 році, передбачає значні зміни у стратегічному управлінні кадровими ресурсами на всіх рівнях державного управління. Вона орієнтована на створення ефективної системи, що відповідає потребам не лише інститутів влади, а й інтересам особистості, забезпечуючи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на всіх етапах їх кар'єрного розвитку.

Загалом, хоча реформи в сфері публічного управління в Україні розпочали процес оновлення кадрової політики, їх успіх залежатиме від здатності подолати існуючі проблеми в організації конкурсного відбору та професійного навчання. Тільки таким чином можна забезпечити сталість та ефективність публічної служби, сприяючи інтеграції України у європейські та глобальні стандарти державного управління.

Розмежування державних посад на політичні та адміністративні є одним із ключових нововведень в рамках законодавчої реформи публічної служби, що мало значний вплив на організацію та функціонування державного управління в Україні. Це розмежування не лише формалізує структуру державних органів,

а й забезпечує правовий захист адміністративних службовців під час зміни політичних призначенців, тим самим сприяючи стабільності кар'єри та політичній неупередженості. Важливою метою цього підходу є створення умов для підвищення професіоналізму в державному управлінні та забезпечення незалежності адміністративного корпусу від політичних впливів. Однак, незважаючи на прогрес у розмежуванні посад, чітке визначення статусу державних службовців у контексті політичних призначень викликає певні труднощі. Наприклад, державними службовцями перестали бути ті, хто займає посади за політичними квотами або без конкурсу, зокрема, заступники міністрів, члени Рахункової палати, члени Центральної виборчої комісії тощо. Як зазначають експерти, зміни в класифікації посад і скорочення кількості посадових категорій вплинули на кадрову структуру, де близько 5% співробітників втратили статус державного службовця.

Нова класифікація посад, запроваджена Законом України «Про державну службу», визначає три основні категорії посад: «А» (вищий корпус), «Б» (кар'єрні державні службовці) і «В» (інші посади). Це дозволяє чіткіше встановлювати кваліфікаційні вимоги та градацію відповідальності, де категорія та ранг службовця визначаються в залежності від посади, а не місця роботи. Даний підхід сприяє більш ефективному управлінню кадрами, де важливим аспектом є не тільки просування по кар'єрних сходах, а й розвиток професійних компетентностей, самореалізація та визнання серед колег і керівництва. Сучасна система кадрової роботи вимагає, щоб державні службовці не тільки відповідали кваліфікаційним вимогам, а й демонстрували високий рівень етики і доброчесності, що є важливими для підвищення довіри до публічної служби та ефективності її роботи [43].

Одним із основних викликів для ефективності системи управління персоналом є корупційні ризики, зокрема, пов'язані з недоброчесністю державних службовців. Етично-психологічні аспекти, такі як соціально-матеріальний стан, особисті переконання та професійний досвід, значно впливають на прийняття рішень і виконання службових обов'язків. У зв'язку з

цим важливою складовою реформування є розвиток етичної культури серед державних службовців. Проблема конфлікту інтересів також залишається важливою, оскільки наявність суперечностей між приватними інтересами та службовими повноваженнями може суттєво вплинути на об'єктивність прийняття рішень.

Визначення етичних норм для державних службовців стало актуальним питанням, що знайшло своє відображення у впровадженні кодексів поведінки та стандартів етичної поведінки, хоча ефективність таких документів залишається обмеженою без належного контролю за їх виконанням. Законодавство про запобігання корупції встановлює вимоги до поведінки державних службовців, але відсутність галузевих кодексів і чітко визначених стандартів етики створює прогалини в регулюванні поведінки публічних службовців.

Зміни, внесені до законодавства щодо реформування державної служби, хоча й сприяють підвищенню рівня професіоналізму, все ще стикаються з численними труднощами. Серед основних проблем можна відзначити: відсутність ефективної системи кадрового моніторингу, недостатньо розвинену систему професійного навчання, нерозвинену систему управління кар'єрою та відсутність об'єктивних критеріїв для відбору кандидатів на державну службу. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення принципів меритократії в управлінні публічною службою, що включає чітке визначення понять «політична» та «адміністративна» посада, розробку реєстру таких посад, а також підвищення кваліфікації членів конкурсних комісій.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що для подальшого вдосконалення публічної служби України необхідно закріпити принцип меритократії як основу для ефективного функціонування системи державного управління. Це включає максимальне задоволення потреб державних органів у висококваліфікованих фахівцях, створення належних умов для їх професійного розвитку, розробку та впровадження системи оцінювання та постійного професійного навчання, а також створення сприятливого організаційного та

психологічного клімату, що сприятиме формуванню позитивного іміджу публічної служби і протидії корупційним ризикам.

2.3 Забезпечення ефективності використання людських ресурсів у сфері публічної служби

Питання управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування державних органів. Успіхи в конкурсний відбір та професійний розвиток державних службовців не можуть бути досягнуті без врахування результативності їхньої діяльності, що потребує адекватної оцінки та коригування відповідних процесів. У цьому контексті ефективне використання кадрових ресурсів є надзвичайно важливим для досягнення стабільності й підвищення якості управлінських процесів.

Порівняльний аналіз моделей рекрутингу в європейських країнах та США дозволяє виявити різні підходи до добору кадрів. Європейська модель, характерна для Великої Британії та Франції, базується на універсальних критеріях відбору, що дозволяє гнучко адаптувати кадрові ресурси до різних завдань публічної служби. Натомість у Сполучених Штатах акцент робиться на вузько спеціалізованому підборі фахівців для конкретних посад, де вимоги до кандидатів є чітко визначеними й орієнтованими на специфіку виконуваних завдань [63]. Це свідчить про те, що у системі управління публічною службою необхідно враховувати специфіку завдань кожного органу та характер посади при визначенні кадрових потреб.

У європейських країнах, де більш активно використовуються поняття кар'єри та стабільності професійного розвитку, кадрове планування має чітко структуровані етапи. Серед них виокремлюються: оцінка наявних ресурсів, розробка програми забезпечення потреби в персоналі та прогнозування потреб у кадрах на перспективу [63]. Враховуючи цей досвід, важливим аспектом для української публічної служби є необхідність створення індивідуальних планів

кар'єри для працівників, що повинно здійснюватися в тісній співпраці з керівниками відповідних підрозділів.

Моніторинг та оцінка ефективності управління людськими ресурсами є важливими інструментами для адаптації стратегії кадрової політики до змінюваних умов. Водночас для досягнення цієї мети необхідно враховувати специфіку кожного типу професійних груп та забезпечення їхньої різноманітності відповідно до завдань, що стоять перед органами публічної влади. Інтеграція стратегічного та операційного планування кадрової політики дозволяє підвищити спроможність публічної служби виконувати свої функції та надавати високоякісні послуги громадянам.

Для забезпечення ефективності використання людських ресурсів у публічній службі важливо впровадження аналітико-прогностичного підходу, що ґрунтується на зборі та аналізі чітко формалізованих, зокрема кількісних, даних. Такий підхід включає кілька етапів, серед яких основними є:

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, з урахуванням політики управління людськими ресурсами, законодавства, процедур, системи підзвітності та інструментів, які використовуються для управління персоналом.

Визначення планів організації та пріоритетів, що впливають на потреби в персоналі (наприклад, розширення повноважень органів виконавчої влади чи підвищення рівня професійної компетентності).

Оцінка людських ресурсів організації з урахуванням таких параметрів, як демографія, вихід на пенсію, потреби у навчанні та інші аспекти, які характеризують кадровий склад.

Аналіз динаміки персоналу у порівнянні з потребами організації, визначеними в операційних планах.

Розробка заходів і планів для усунення прогалин у кадровому забезпеченні, що передбачають необхідні ресурси та терміни для їх впровадження.

Ключовим аспектом є вдосконалення HR-аналітики та прогнозування кадрових потреб, що дозволить органам публічної служби планувати свою

діяльність більш ефективно. У цьому контексті важливу роль відіграють служби управління персоналом, які повинні отримати належну кваліфікацію для виконання функцій управління персоналом та забезпечення ефективного добору і утримання кваліфікованих фахівців.

Для ефективної реалізації HR-аналітики та прогнозування результатів необхідно постійно покращувати навички та компетенції служб управління персоналом. Це передбачає розвиток професійного потенціалу цих служб через відповідне навчання та підтримку їх професійного розвитку. Водночас, вдосконалення системи класифікації посад та оплати праці державних службовців, а також впровадження планування людських ресурсів дозволяють публічній службі чітко визначати свої кадрові потреби і стратегії для їхнього задоволення [68].

Другим важливим кроком є забезпечення прозорості та справедливості процесів відбору персоналу, що включає відсутність політичного впливу на кадрові рішення та підвищення здатності органів влади здійснювати гендерно чутливе планування. Справедливі і чітко регламентовані процеси добору допоможуть залучити більш кваліфікованих кандидатів до публічної служби, а також зміцнити довіру до інститутів публічного управління.

Вдосконалення процесу рекрутингу на публічну службу вимагає також розвитку нових інструментів оцінювання кандидатів. Визначення чітких вимог до рівня професійної компетентності та особистих якостей кандидатів сприятиме точнішому відбору та залученню більш кваліфікованих працівників. Важливо також розвивати різноманітні інструменти оцінки, включаючи стандартизовані тести, ситуаційні опитування, центри оцінювання та інші методи, що дозволяють ефективно оцінити здатність кандидатів виконувати посадові обов'язки.

Таким чином, впровадження аналітико-прогностичного підходу в управлінні людськими ресурсами в сфері публічної служби є ключовим для забезпечення її ефективного функціонування. Це дозволить створити більш прозорі, справедливі та професійні процеси відбору і розвитку кадрів, що в

свою чергу підвищить якість публічних послуг і посилить довіру громадян до державних органів.

Переваги застосування аналітики в управлінні людськими ресурсами стають дедалі більш очевидними, незважаючи на існуючі ризики, пов'язані з безпекою даних та точністю прийнятих рішень. Прогнози та аналіз у сфері HR-даних є надзвичайно цінними для організацій, що прагнуть до ефективного управління персоналом. Водночас існує певна невизначеність щодо того, що саме включає HR-аналітика та які функції вона має виконувати. В сучасному дискурсі HR-аналітика зазвичай розглядається як процес застосування аналітичних методів до даних про персонал, зокрема для вивчення та формування нової інформації, що є надзвичайно важливим у контексті глобалізації цифрової економіки. Управління людськими ресурсами в публічній службі також повинно адаптуватися до цих глобальних трендів.

З огляду на це, впровадження аналітико-прогностичних підходів стає необхідною умовою для розвитку ефективного управління людськими ресурсами в державному секторі. В Україні, зокрема, важливим кроком стало запровадження Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що дозволило з 2020 року створити інтегровану систему для обробки даних у державних органах. Ця система сприяє прозорості управління персоналом, полегшуючи процеси набору, розвитку компетентностей, переміщення кадрів та оцінювання діяльності.

Проте, впровадження HR-аналітики стикається з низкою проблем, зокрема, із низькою спроможністю IT-відділів створювати архіви HR-даних, використанням застарілих систем для автоматизації обліку та рекрутингу, а також обмеженими можливостями для збору та аналізу даних про навчання та розвиток персоналу. Ці проблеми вимагають суттєвих інвестицій у розвиток HR-аналітики, створення нових інструментів для збору та аналізу даних, що в свою чергу покращить якість прийняття рішень.

Процес управління знаннями є важливою частиною аналітико-прогностичного підходу в HR, де зібрані дані стають основою для прийняття

обґрунтованих рішень і прогнозування майбутніх потреб. Важливим аспектом є розвиток професійної компетентності державних службовців, що включає не лише законодавчо визначені вимоги для просування, а й стратегічне навчання, спрямоване на підготовку лідерів змін.

Професійна компетентність повинна включати як спеціалізовану освіту, так і здатність до постійного навчання, що є основою для ефективного виконання державних функцій. Враховуючи глобальні тенденції, сучасні HR-практики вимагають орієнтації на людиноцентричний підхід, що забезпечить ефективне управління персоналом, здатним адаптуватися до швидких змін. Це, у свою чергу, дозволить формувати організації, які будуть здатні ефективно працювати в умовах глобальної динаміки.

Управління діяльністю в будь-якій сфері неможливе без створення ефективної системи, основою якої є результати цієї діяльності, що вимірюються через ключові показники ефективності (KPI) [13, с. 634; 25; 34; 35]. Для забезпечення ефективності функціонування державної служби та оптимізації системи управління людськими ресурсами можна застосовувати інструменти, що базуються на зазначених ключових показниках. Серед них — концепція управління за цілями Пітера Друкера (1954 р.), система показників французького вченого Ж. Л. Мало (1932 р.), універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта (2003 р.), організаційна система збалансованих показників (Balanced Scorecard), система управління на основі економічної доданої вартості Стюарта Штерна (1990-ті рр.), модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992 р.) та інші [25]. Ці підходи також включають концепцію загальної оцінки (Common Assessment Framework) [69], управління змінами, антикризове управління тощо.

Важливим напрямом у сучасному управлінні є концепція управління за результатами, що, за визначенням Енциклопедії державного управління, полягає у застосуванні технології управління, де на основі досягнутих результатів уточнюються подальші управлінські дії [13, с. 634]. Системне управління результатами активно інтегрується з управлінням за цілями. Цей

підхід дозволяє менеджерам фокусувати ресурси на досягненні конкретних цілей, що передбачає чітке визначення завдань і мотивації персоналу, а також прогнозованих умов навколишнього середовища. Як зазначає О. Кузьмін, процес управління за цілями складається з кількох етапів: постановка цілей, планування, оцінка виконання, контроль та коригування результатів [34, с. 92].

Особливо важливим є використання технології SMART для постановки цілей, яка передбачає, що цілі мають бути S (простими), M (вимірюваними), A (досяжними), R (реалістичними) та T (обмеженими в часі). О. Кулагін удосконалює цей підхід через застосування трьох основних інструментів управління ефективністю: постановка завдань і оцінювання їх виконання на основі KPI, розробка стандартів ефективності, а також моделювання та оцінювання компетенцій працівників [35]. Серед інших перевірених моделей для досягнення результатів особливо виділяється модель GROW, яка охоплює чотири ключові етапи: визначення мети (Goal), оцінка поточної реальності (Current Reality), визначення можливих варіантів і перешкод (Options/Obstacles) та розробка плану дій (Will) [43].

Для забезпечення результативності державної служби необхідним є також управління ризиками. Згідно зі стандартом ISO 31000, ризик-менеджмент включає систему заходів для проектування, реалізації, моніторингу та постійного вдосконалення ризик-менеджменту в організації [65]. В умовах швидких змін та високої невизначеності, важливим інструментом є також застосування методів SWOT-аналізу, а також проектних методів управління, зокрема таких як Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma та PRINCE2. Система Agile-менеджменту є однією з найсучасніших методологій, що дозволяє організаціям оперативно адаптуватися до змін і покращувати якість процесів, знижуючи при цьому часові витрати [20; 34].

Управління ефективністю персоналу є важливим аспектом діяльності HR, оскільки тільки інтегрований та стратегічний підхід дозволяє досягти стабільного успіху в державній службі. Регулярна оцінка ефективності персоналу є основою для досягнення як особистих, так і організаційних цілей,

допомагаючи визначати зони розвитку та напрямки для підвищення продуктивності. Це дозволяє не лише покращувати індивідуальну діяльність співробітників, а й зміцнювати ефективність усієї організації.

Серед головних завдань HR в сучасних умовах є також кар'єрний розвиток, управління ефективністю та лідерство. Технології, що підтримують ці функції, повинні передбачати застосування сучасних інструментів для обробки великих масивів даних, що, в свою чергу, покращує процеси рекрутингу та оптимізації роботи персоналу. Окрім того, побудова ефективної стратегії управління людськими ресурсами повинна включати не тільки оцінку поточних досягнень, але й проактивне реагування на майбутні виклики, що сприятиме сталому розвитку державної служби в умовах швидко змінюваного середовища.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Організаційні та мотиваційні аспекти впровадження новітніх технологій розвитку управлінських кадрів в сфері публічної служби

У звіті щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні підкреслюється важливість реформування державної кадрової політики, що є невід'ємною частиною демократичних трансформацій в країні. Реформи потребують модернізації всіх управлінських ланок, що включає формування нового кадрового корпусу, здатного ефективно вирішувати соціально-економічні проблеми, характерні для перехідного періоду [24, с. 5]. В умовах змін на державному рівні важливо проводити глибокий аналіз кадрових процесів, розробляти науково обґрунтовані механізми формування та реалізації державної кадрової політики, впроваджувати ефективні технології управління персоналом в усіх регіонах країни.

Зокрема, кадрові процеси в Україні мають бути адаптовані до зовнішніх факторів, таких як державна стратегія, соціально-економічні реалії, демографічні тенденції, а також внутрішніх ресурсів організацій, які можуть включати управлінців, працівників, підприємців та інші суб'єкти соціально-економічної системи. Серед найважливіших завдань є підвищення ефективності роботи з персоналом, обґрунтований вибір кадрових технологій і створення механізмів для розвитку кадрової політики на рівні регіонів [24].

На думку Г. Саймон та Ф. Селзнік, авторів дослідження «Сучасні технології управління персоналом», ефективність управлінської діяльності визначається наявністю чітко сформульованих та науково обґрунтованих цілей

і завдань, продуманою структурною побудовою управлінських органів, використанням сучасних методів роботи, а також демократичними підходами в управлінні. Важливою є також технічна оснащеність управлінських структур і відповідні особистісні характеристики службовців: почуття обов'язку, компетентність, діловитість, принциповість та інші морально-психологічні якості [34, с. 8]. Особливе значення має зміщення фокусу управлінських реформ на регіональний рівень, що забезпечить ефективне функціонування органів місцевого самоврядування та зміцнення їхнього авторитету в суспільстві.

Важливим аспектом професійного розвитку державних службовців є кар'єрний ріст, який має бути підтриманий ефективними механізмами мотивації. У науковій літературі виділяють кілька видів кар'єри: звичайну, стабільну, нестабільну та комбіновану, кожна з яких має свої особливості щодо динаміки кар'єрного шляху. Звичайна кар'єра передбачає поступове професійне зростання, стабільна — це пряме просування без значних змін у професії, а нестабільна та комбінована кар'єри характеризуються змінами в професійній діяльності, які можуть бути вимушеними або добровільними [34, с. 15].

Управління кар'єрою тісно пов'язане з мотивацією персоналу, оскільки саме мотивація стимулює працівників до досягнення високих результатів. Мотивація може мати матеріальний, соціальний, психологічний, політичний та адміністративний характер. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці та матеріальних заохочень, соціальна мотивація — через моральні стимули, політична мотивація включає вплив політичних ідей, а адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівників [34, с. 16].

Окрім традиційних методів, в сучасних умовах важливо також впроваджувати психологічну мотивацію, зокрема в контексті управління в органах регіональної влади. Зокрема, нагородна політика є важливим інструментом мотивації, адже вона впливає не лише на досягнення індивідуальних потреб працівників, але й на виконання організаційних цілей.

Нагороди та заохочення повинні бути індивідуалізованими, прозорими і гнучкими, а також враховувати інноваційні підходи до компенсаційних пакетів та пенсійних програм.

У зв'язку з глобальними тенденціями, важливими є також програми добробуту, що спрямовані на створення комфортних умов для роботи, зниження стресу та підтримку фізичного, фінансового і соціального добробуту працівників. Вони включають гнучкий робочий графік, можливість дистанційної роботи, підтримку здоров'я та наявність у офісах приміщень для оздоровчих цілей. Такі програми дозволяють не лише покращити атмосферу в колективі, але й підвищити загальний рівень задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на їхню ефективність.

Отже, сучасні підходи до управління кар'єрою та мотивації державних службовців в Україні повинні базуватися на комплексному підході, який включає розвиток кар'єри, впровадження різноманітних форм мотивації, а також створення системи, яка забезпечує добробут працівників. Це дозволить значно покращити ефективність роботи державних органів і сприяти успішній реалізації реформ у країні.

У сучасних умовах на мотивацію державних службовців значно впливають фактори відкритості та прозорості їхньої діяльності, які забезпечуються через доступ громадян до публічної інформації. Соціальні мережі, такі як Twitter, Facebook, LinkedIn, а також офіційні профілі державних службовців на цих платформах, активно аналізуються громадськістю і ЗМІ. Це створює додатковий тиск на службовців, змушуючи їх демонструвати належну поведінку, яка відповідає стандартам етики й законодавства. У таких умовах важливою є роль мотиваційних механізмів, що сприяють підтримці високого рівня професіоналізму серед представників державного сектору.

Для ефективного розвитку кар'єри державних службовців критичне значення має використання сучасних методів професійної діагностики, які дозволяють виявити особистісні та ділові якості, спеціальні знання та навички співробітників. Така діагностика не лише сприяє кар'єрному зростанню, а й

допомагає підвищити мотивацію працівників через визначення чітких перспектив для їх розвитку та просування по службі.

Кар'єрне зростання залишається одним з основних чинників вибору місця роботи для державних службовців, і має важливе значення як для нових кандидатів, так і для досвідчених професіоналів, які орієнтуються на комплексний розвиток своїх навичок. У зв'язку з цим спостерігається тенденція до впровадження горизонтальних кар'єрних моделей, зокрема в контексті так званих «пласких» організаційних структур. Ці моделі дозволяють службовцям брати участь у крос-функціональних проектах, що сприяє розвитку їхнього досвіду в різних сферах діяльності та підвищенню ефективності організаційного процесу.

Завдання HR-фахівців у цих умовах полягає у створенні таких умов для співробітників, які б стимулювали їхній професійний ріст і відповідали вимогам не тільки поточного, а й майбутнього часу. Управління кар'єрою державного службовця потребує комплексного підходу до вивчення його професійної діяльності, мотиваційних факторів, кваліфікаційних можливостей і потенціалу. Водночас, для удосконалення механізмів управління кар'єрою необхідно посилити відкритість системи управління та контролю за ефективністю діяльності фахівців, що дозволить швидко реагувати на зниження результативності їх роботи.

Важливим кроком для покращення ефективності діяльності державних службовців є активізація громадського контролю, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню бюрократичних бар'єрів і підтримці відповідальних та компетентних працівників. Крім того, є необхідність змінювати якісні та кількісні характеристики кадрового складу, а також урізноманітнювати завдання, які стоять перед державною службою в умовах швидких змін суспільно-політичної ситуації.

Однією з головних проблем сучасної української державної служби є потреба у кадрах, які володіють високими моральними якостями — порядністю, професіоналізмом і патріотизмом. Це є основою для формування нової

корпоративної культури в органах публічної влади. Крім того, ефективність управлінських кадрів на регіональному рівні залежить від таких факторів, як розвиток потенціалу організації, стан використання та розвитку людських ресурсів, структури керівного персоналу, рівень їхнього професійного навчання та досвід роботи.

Управління ефективністю персоналу в державних органах є однією з ключових задач HR-фахівців. Лише стратегічний та інтегрований підхід до управління людськими ресурсами здатний забезпечити стабільну і результативну діяльність органів публічної влади. Система менеджменту організації повинна орієнтуватися на інноваційні підходи в кадровій політиці, наявність конкурентоспроможного кадрового потенціалу та ефективних механізмів його реалізації.

Сучасне управління персоналом є сукупністю принципів, процедур і методів, які адаптовані до специфіки кожного органу влади. Для розробки ефективної кадрової стратегії необхідно здійснити внутрішній аудит людських ресурсів, оцінити процеси їх діяльності, виявити сильні й слабкі сторони в управлінні персоналом, а також визначити завдання і пріоритетні заходи для оптимізації ресурсів.

Управління людськими ресурсами в органах державної влади є стратегічним процесом, що включає визначення цілей кадрової стратегії, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, розробку та реалізацію цієї стратегії. Важливим аспектом є контроль за її виконанням, що дозволяє коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Особливе значення для розвитку управлінських кадрів має формування організаційної культури, яка включає систему оцінки та стимулювання поведінки співробітників, а також оперативну реакцію керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях. Це дозволяє не лише підтримувати ефективну роботу, а й стимулювати професіоналів до досягнення високих результатів.

Інноваційним методом, який може бути впроваджений у систему регіональної влади, є коучинг. Він дозволяє значно підвищити продуктивність праці, створити атмосферу для творчості і новаторства, формувати лідерів, а також сприяє розвитку організаційної культури і нематеріальної мотивації співробітників. Коучинг допомагає створити команду, здатну ефективно працювати в умовах швидких змін і сприяти розвитку організації, яка орієнтується на навчання і самовдосконалення своїх співробітників.

Впровадження коучингових практик в органах публічної влади має позитивний вплив на розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію системи розвитку персоналу, а також на формування організації, яка постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі.

Для ефективного розвитку управлінських кадрів в органах влади необхідно розробляти професійні програми навчання, які базуються на дослідженні диференційованих і спеціалізованих форм управлінської діяльності. Якщо навчання не враховує специфіку та функціональні вимоги конкретних посад у системі регіональної влади, то воно не буде мати належного ефекту, оскільки залишатиметься загальним і не відповідає реальним потребам.

Ключовим аспектом професійного розвитку управлінців є набуття знань про специфічні форми управлінської діяльності, їх структурне та функціональне наповнення. Залежно від майбутньої посадової ролі управлінця, ці знання повинні бути інтегровані у навчальні модулі, що дозволяють поєднувати теоретичні знання, практичні навички та інноваційні методи, такі як коучинг та стажування. Такий підхід дозволяє поступово будувати кар'єрний розвиток, який враховує попередній досвід управлінців та їх здатність адаптуватися до нових вимог.

Крім того, важливим є урахування того, що кожен державний службовець має певні межі професійної компетентності. Тому програми навчання повинні бути спрямовані на розвиток когнітивних навичок, інтелектуальних можливостей, здатності до подальшого кар'єрного зростання та ефективної роботи в команді. У зв'язку з цим, потрібно приділяти увагу розвитку таких

ключових якостей, як здатність швидко адаптуватися до нових технологій та інновацій, що є важливим для ефективної діяльності в умовах динамічних змін.

У контексті реформування органів влади, для розвитку управлінських кадрів в органах регіональної влади доцільно використовувати HR-технології, що успішно застосовуються в приватному секторі. Такі технології мають високу результативність завдяки більш гнучким та адаптивним структурам, що оптимізують функціональність організацій. Серед таких інноваційних підходів варто виділити «agile-HR» (гнучке управління персоналом), HR-статистику, аналітику та нові стратегії навчання, рекрутингу та коучингу. Впровадження цих технологій в державних органах сприяє значному підвищенню організаційної ефективності, зокрема в умовах кризових ситуацій та в умовах постійних змін у суспільно-політичній ситуації.

Один з найбільш перспективних підходів для розвитку управлінських кадрів – це застосування технології «управління талантами» (Talent Management), що орієнтована на підвищення якості людського капіталу та досягнення управлінських цілей через інтегровані процеси набуття і розвитку талантів. Така стратегія дозволяє створити культуру взаємодії, сприяє розвитку потенціалу співробітників та створює можливості для їх професійного зростання.

Управління талантами передбачає комплексний підхід, який інтегрує процеси управління людськими ресурсами у загальну стратегію організації. Це включає підвищення відповідальності лінійних керівників, а також вимірювання успіху та продуктивності кожного працівника через визначення ключових компетенцій та досягнення результатів. Важливо, що в рамках цього підходу визначаються «талановиті» співробітники, які забезпечують високі результати або мають потенціал для цього в майбутньому. Таким чином, управління талантами в органах регіональної влади може бути направлене на розвиток лідерських якостей серед управлінських кадрів та підвищення їхнього потенціалу для прийняття стратегічних рішень.

В умовах дефіциту талановитих управлінців важливо застосовувати стратегії залучення нових кадрів або «виращування» талантів з числа вже існуючих співробітників. Це передбачає проведення аудиту талантів, що дозволяє виявити високий потенціал серед наявних кадрів та визначити можливості для їх кар'єрного зростання. Враховуючи роль HR-аналізу, організації можуть здійснювати моніторинг руху співробітників, щоб передбачити їх можливості на нових посадах. Водночас аудит талантів є ефективним інструментом для коригування кадрової політики в разі змін у структурі органів влади або реорганізації.

Аудит талантів може бути локальним, орієнтуючись на інтелектуальний рівень та поведінкові характеристики конкретного працівника на посаді, що дозволяє оцінити його потенціал для подальшого кар'єрного розвитку. Важливою складовою є збалансований підхід до залучення зовнішніх кандидатів на вакантні посади, при цьому рекомендовано не перевищувати 10-25% нових співробітників, щоб не порушити корпоративну культуру та зберегти організаційну спадкоємність.

Сучасні підходи до рекрутингу акцентують увагу на пошуку кандидатів, які зможуть інтегруватися в організаційну культуру органів влади. Такий підхід знижує ризик плинності кадрів та підвищує ефективність набору, оскільки успішність кандидатів значною мірою залежить не лише від їхніх професійних знань і навичок, але й від відповідності організаційним цінностям та відносинам.

У рамках подальшого розвитку управлінського персоналу важливо побудувати карту талантів, яка допоможе визначити ключові посади, що потребують підготовки фахівців з високим потенціалом для виконання визначених функцій. Управління талантами передбачає використання таких компонентів:

- талант-показники – набір даних для вимірювання успішності діяльності працівників та виявлення високих результатів;

- аналітична звітність – звіти, що використовують дані таланту та результативності, допомагаючи приймати рішення для впливу на показники таланту;

- компетентнісні моделі – інструменти для опису поведінки, яка є ключовою для успіху на певній посаді в організації.

Загалом, реалізація ефективного управління талантами в органах влади дозволить забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу, підвищити ефективність управлінських процесів та сприяти успішному виконанню стратегічних завдань державних органів.

Система етапів управління талантами на регіональному рівні надана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи управління талантами в органах регіональної влади

Нумерація етапів	Етапи	Результат
I	Визначення ключевих позицій і вимог до них	Складання індивідуального плану розвитку талановитого співробітника
II	Визначення кандидатів, які можуть зайняти ключові позиції	
III	Оцінка потенціалу і відбір кандидатів (інтерв'ю, кейс, тест, тощо)	
IV	Обговорення та затвердження кандидатів, які потрапили в категорію «талант»	

Визначення кандидатів, які демонструють високі результати роботи і потенційно могли б зайняти ту чи іншу ключову позицію здійснюється за допомогою різних оціночних інструментів, як, наприклад, особистісних опитувальників, рішення інноваційного кейса та інтерв'ю за компетенціями.

Однією з актуальних проблем у сфері розвитку персоналу є забезпечення ідентичності навчання управлінського персоналу базовим управлінським навичкам, таким як планування та організація робіт, постановка завдань, контроль виконання та мотивація персоналу. Ці навички є необхідними для ефективного функціонування управлінських структур на всіх рівнях, незалежно від освіти, досвіду та посадових обов'язків. Важливою умовою для їх

формування є впровадження індивідуального підходу до навчання та розробка індивідуальних програм розвитку, що мають враховувати специфіку кожного працівника та його професійні потреби. Відповідно, успіх цього процесу багато в чому залежить від якості професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

У 2017 році була прийнята Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, яка визначає стратегічні напрямки, механізми та терміни впровадження сучасної ефективної системи навчання. Основна мета цієї концепції полягає в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців, зорієнтованості на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життєвого циклу та сприянні впровадженню принципів належного врядування. Згідно з планом, реформа має реалізовуватись у кілька етапів до 2020 року, охоплюючи як короткострокові, так і довгострокові завдання.

На першому етапі реалізації Концепції передбачається затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, а також удосконалення механізмів фінансування навчання, розробка законодавчих ініціатив щодо змін до відповідних нормативно-правових актів. Зокрема, акцент робиться на зміцненні потенціалу служб управління персоналом органів виконавчої влади та створенні ефективних механізмів співпраці між усіма суб'єктами професійного навчання. Крім того, планується проведення пілотних досліджень для виявлення загальних потреб у навчанні, що дозволить визначити найбільш пріоритетні напрямки розвитку для різних категорій держслужбовців.

Другий етап передбачає налагодження повноцінної та ефективної системи професійного навчання, зокрема, шляхом затвердження порядків акредитації освітніх програм у сфері підвищення кваліфікації, впровадження системного моніторингу та оцінки якості навчальних послуг. Важливим завданням є забезпечення безперервного професійного розвитку викладачів та тренерів, а також створення та підтримка веб-платформ для надання освітніх

послуг державним службовцям, що дозволить зробити процес навчання більш доступним та гнучким.

У світлі швидких змін у світі управління, вкрай важливим є також впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами, таких як «agile-HR» (гнучке управління персоналом), HR-статистика, HR-аналіз та коучинг. Ці методи стають все більш популярними в органах державної влади, оскільки дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів за рахунок гнучкості в управлінні персоналом, оперативності реагування на зміни та розвитку потенціалу співробітників.

Зокрема, підхід управління талантами (Talent Management), який інтегрує в себе стратегії пошуку, розвитку та утримання найбільш перспективних співробітників, стає важливим елементом сучасної кадрової політики. Цей підхід дозволяє не лише досягати короткострокових результатів, а й забезпечувати довгостроковий розвиток організації через системну роботу з потенціалом кадрів. Впровадження управління талантами в органах влади дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи держслужбовців, але й забезпечити більш динамічний розвиток самих організацій.

Таким чином, для забезпечення ефективного розвитку управлінського персоналу необхідно інтегрувати як традиційні методи навчання та підвищення кваліфікації, так і новітні технології управління персоналом, що орієнтуються на постійне вдосконалення компетенцій, гнучкість у реагуванні на зміни та забезпечення ефективної роботи державних інституцій.

3.2 Використання сучасних технологій добору кадрів

В Україні на сьогодні одним із пріоритетних завдань державної кадрової політики є ефективне забезпечення кваліфікованими кадрами всіх сфер суспільної діяльності. Однак залежність публічної служби від політичної ситуації створює серйозні ризики для стабільності держави, що, в свою чергу, впливає на продуктивність праці, раціональне використання людських ресурсів

і, зрештою, на якість надання публічних послуг. Враховуючи це, добір кадрів стає важливою складовою державної кадрової політики. Цей процес передбачає ретельне вивчення претендентів з метою визначення їхньої відповідності вимогам управлінських посад, а також забезпечення публічної служби професіоналами, здатними ефективно виконувати складні завдання. Проте відсутність чіткої та об'єктивної системи відбору, формалізація конкурсних процедур і нерозвинені механізми кадрового резерву не сприяють залученню на публічну службу висококваліфікованих спеціалістів, що значно ускладнює ефективне функціонування органів державної влади [72].

Згідно з визначенням Енциклопедичного словника з державного управління, кадри в широкому розумінні є штатними працівниками різних сфер суспільного виробництва, установ і організацій, що мають відповідну професійну підготовку, практичні навички та досвід роботи. Вони забезпечують досягнення цілей організацій, в яких працюють. Вужче трактування цього терміну означає кадри як частину найбільш здібних працівників, які виконують як виробничі, так і управлінські функції на керівних посадах [12, с. 305].

Кадрова політика є важливою складовою державного управління, спрямованою на задоволення потреб публічної адміністрації в кваліфікованих кадрах. Вона включає стратегічні ініціативи для формування, розвитку та ефективного використання кадрових ресурсів як ключового чинника ефективності органів публічної влади. Метою кадрової політики є створення професійного корпусу публічної служби, здатного вирішувати сучасні управлінські завдання на високому рівні компетентності [12, с. 305].

Згідно зі Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженою Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012, основною метою є забезпечення держави кваліфікованими кадрами для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної та соціальної держави з розвиненою ринковою економікою [58]. Для досягнення цієї мети Стратегією передбачено ряд ключових напрямків,

серед яких: розробка механізмів залучення висококваліфікованих фахівців, а також випускників вищих навчальних закладів; відновлення технології добору кадрів для управлінських посад; впровадження сучасних технологій управління персоналом для вирішення управлінських завдань у державному секторі [58].

Однією з основних проблем формування кадрового потенціалу є визначення та застосування ефективних кадрових технологій. Застарілі методи відбору, що досі застосовуються в Україні, не дозволяють залучати професіоналів на державну службу та підвищувати рівень професіоналізації. Тому актуальною є потреба в перегляді традиційних методів відбору та впровадженні інноваційних підходів, що базуються на сучасних принципах відбору персоналу [48].

Добір кадрів, за визначенням науковців, є процесом вивчення психологічних і професійних якостей кандидатів з метою визначення їхньої відповідності вимогам робочого місця. Це включає в себе оцінку кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей та інтересів кандидатів, що дає змогу визначити найбільш підходящу людину для виконання управлінських функцій [38]. Важливим аспектом є створення резерву кандидатів, що дозволяє забезпечити безперервність роботи організації та мінімізувати кадрові ризики.

У цьому контексті впровадження новітніх технологій добору персоналу є ключовим фактором для ефективного розвитку організацій. Приватні підприємства, що функціонують в умовах ринкової економіки, все більше використовують сучасні методи добору кадрів, що розвивалися в розвинених країнах ще в середині XX століття. І з ростом українського ринку праці ці технології стають дедалі популярнішими, і їх активно впроваджують не лише міжнародні компанії, а й вітчизняні підприємства [40].

Існують три основні методи добору персоналу: хедхантинг, рекрутинг і скринінг. Сучасний рекрутинг є найбільш ефективним методом підбору, оскільки він дозволяє залучати висококваліфікованих працівників з різних спеціальностей. Проте, незважаючи на популярність цього методу, на багатьох вітчизняних підприємствах досі немає єдиного налагодженого механізму

управління процесом добору, що робить необхідним більш детальне дослідження цієї процедури [40].

Рекрутинг, як метод підбору персоналу, часто здійснюється за допомогою спеціалізованих рекрутингових агентств, що виступають посередниками на ринку праці. Рекрутери займаються пошуком кандидатів, використовуючи різні джерела, зокрема бази даних, оголошення в ЗМІ та Інтернеті. Вони також аналізують кваліфікаційні характеристики кандидатів і визначають, наскільки їхній досвід і навички відповідають вимогам підприємства.

Підбір персоналу для різних категорій працівників (вищої, середньої та нижчої ланки) вимагає застосування різних методів. Для вищої ланки, до якої належать топ-менеджери та висококваліфіковані спеціалісти, важливіші точні критерії відбору, оскільки саме ці кадри визначають стратегічний напрямок розвитку організації. Кваліфікація керівників вищого рівня впливає на успішність компанії, її здатність до конкуренції та здобуття лідерських позицій на ринку [40].

Пошук висококваліфікованих фахівців є складним завданням через обмежену кількість таких кадрів на ринку праці, адже вони часто вже займають престижні посади з високим рівнем заробітної плати і не зацікавлені в пошуку нових вакансій. У зв'язку з цим, для підбору спеціалістів вищої ланки широко використовується метод хедхантингу. Хедхантинг (від англ. *head hunting*) є одним із найбільш ефективних інструментів пошуку ключових працівників, що мають рідкісні компетенції та високий рівень професіоналізму. В основному хедхантери спрямовують свою увагу на керівників підприємств, висококваліфікованих бухгалтерів, юристів та інших фахівців вузького профілю.

Метод хедхантингу реалізується через два основних напрямки: нетворкінг та прямий пошук (*direct search*). Нетворкінг передбачає встановлення взаємовигідних зв'язків, коли рекрутер використовує свою професійну мережу для того, щоб залучити кандидата, який працює в організації, де його потенційна участь є нераціональною, але рекрутер може

через знайомства запропонувати йому вакансію. Прямий пошук включає в себе спільне визначення підприємств і посад, що відповідають вимогам, а далі — безпосереднє залучення кандидатів через агентство.

Попри високу ефективність, хедхантинг є дорогим процесом, оскільки зазвичай послуги рекрутингових агентств становлять від 30% до 60% річного доходу кандидата, що може становити значні витрати для організацій, що шукають висококваліфікованих фахівців.

З іншого боку, для пошуку фахівців середньої ланки застосовуються менш ресурсоемні методи. Спеціалісти середньої ланки, до яких відносяться менеджери та кваліфіковані працівники, зазвичай не є такими дефіцитними на ринку праці, хоча деякі професії можуть бути важкодоступними. Пошук таких кадрів часто здійснюється на регіональному та місцевому рівнях за допомогою рекрутингу, що включає публікацію вакансій через онлайн-ресурси, рекламні кампанії та контакти з місцевими центрами зайнятості.

Для нижчої ланки, яка включає «синіх комірців» (робітничий та обслуговуючий персонал), використовується метод скринінгу, що полягає у швидкому та поверхневому відборі кандидатів. Під час скринінгу оцінюються такі основні фактори, як освіта, вік, стать та досвід роботи. Організації зазвичай розміщують оголошення у ЗМІ, метро, Інтернеті або надсилають запити до державних центрів зайнятості.

Метод «Executive Search» є специфічним видом пошуку, який використовують для підбору фахівців високої кваліфікації, здатних обіймати керівні посади або спеціалізуватися в рідкісних сферах. Він відрізняється від звичайного рекрутингу тим, що передбачає активний пошук серед «неактивних» кандидатів — таких, які не шукають нову роботу. Використання цього методу забезпечує залучення не просто хороших, а найкращих фахівців для конкретних напрямків діяльності компанії, таких як топ-менеджери або експерти з унікальними знаннями. Враховуючи високі вимоги до кандидатів, процес «Executive Search» є тривалим та потребує значних людських та часових

ресурсів, оскільки він включає в себе стратегічний підбір і переговори з кандидатами, які можуть займати ключові посади в інших організаціях.

У сучасних умовах керівники великих компаній все більше відчують потребу у висококваліфікованих менеджерах для топових посад. Це зумовлено зростанням компаній, розширенням на нові ринки та регіони, що вимагає залучення професіоналів, здатних реалізувати стратегічні цілі організації. Однак фахівці високого рівня рідко відгукуються на вакансії або публікують свої резюме, що ускладнює процес їхнього підбору. Таким чином, метод «Executive Search» стає єдиним ефективним способом залучення таких фахівців.

Оскільки цей метод передбачає активний пошук серед «неактивних» кандидатів, він вимагає великої кількості ресурсів і зусиль. За умов недостатньої ефективності традиційних методів підбору кадрів, цей підхід є єдиним способом знайти необхідних фахівців, однак його реалізація потребує часу (мінімум два-три місяці) та участі цілої команди рекрутерів.

У зв'язку з необхідністю підвищення рівня лояльності та перевірки персоналу на надійність, в останні роки активно використовуються новітні технології, такі як «Vibralmage» та «Mystery Shopping». Перша технологія здійснює безконтактний моніторинг емоційного стану людини, визначаючи рівень стресу, тривоги та агресивності, а також дозволяє виявити можливі прояви брехні. Цей метод є етично нейтральним, оскільки не порушує особисту гідність працівників. «Mystery Shopping», в свою чергу, дозволяє імітувати взаємодію з персоналом, оцінюючи його поведінку та лояльність до організації. Обидва підходи використовуються для перевірки працівників на відповідність стандартам компанії та забезпечення їхньої надійності.

Щодо добору кадрів на публічну службу в Україні, це питання потребує суттєвого вдосконалення в рамках чинного законодавства та нормативно-правових актів. Впровадження сучасних методів добору кадрів, що давно використовуються у приватних та державних структурах розвинутих країн, дозволить значно підвищити ефективність та об'єктивність цього процесу. З

метою здійснення об'єктивного оцінювання кадрів публічних службовців вирогідним є створення незалежного Центру оцінювання публічних службовців, в роботі якого мають брати участь провідні експерти з державного управління, а також громадські діячі та політики. Оцінка кандидатів має бути анонімною, з використанням індивідуальних методів підбору, залежно від конкретних вимог та функціональних обов'язків кожної посади.

3.3 Впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу у сфері публічної служби

Актуальність реформи системи місцевого самоврядування в Україні зумовлена її нездатністю повністю задовольняти вимоги сучасного суспільства. Більшість органів місцевого самоврядування не забезпечує ефективне створення та підтримку сприятливого життєвого середовища для громадян, необхідного для їх всебічного розвитку, самореалізації та захисту прав. Низька якість адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, є однією з основних проблем, що заважає успішному функціонуванню місцевих громад і відображає слабкість цієї системи в контексті реалізації публічної влади. Тому питання удосконалення регламентування роботи персоналу в органах місцевого самоврядування, зокрема впровадження інноваційних технологій у їх діяльність, є надзвичайно актуальним у рамках процесів децентралізації та об'єднання територіальних громад.

Змінюючись під впливом глобальних і внутрішніх факторів, система публічного управління постає перед новими викликами, зокрема, швидким реагуванням на зміни в умовах зовнішнього середовища. Керівники органів публічної влади повинні вирішувати складні завдання, що потребують швидких і ефективних рішень. З'являються нові ролі та обов'язки, яких не було раніше, що робить необхідним впровадження сучасних управлінських технологій для покращення організації роботи державних та місцевих органів влади. Це

включає не лише використання нових підходів до менеджменту, а й оптимізацію процесів регламентування діяльності персоналу.

Термін «публічний» (лат. *publicus* — народний, загальний) в контексті публічного управління означає відкритість і доступність процесів, що здійснюються в інтересах громади. Визначення публічної влади зазвичай включає в себе як органи державної, так і місцевої влади, які здійснюють функції за принципом поєднання місцевих і державних інтересів. Як зазначає Н. Янюк, органи місцевого самоврядування діють за принципом взаємодії між державними інтересами та потребами місцевої громади, забезпечуючи виконання завдань держави на місцевому рівні через надання адміністративних послуг та реалізацію публічної влади [42, с. 163].

Однією з основних проблем на сьогодні є синхронізація впровадження новітніх технологій у процеси менеджменту та регламентування роботи персоналу в органах місцевого самоврядування з характеристиками нового державного менеджменту. Новий державний менеджмент орієнтується на налагодження ефективної взаємодії між державою і суспільством для задоволення суспільних потреб, а не лише на надання послуг громадянам через бюрократичні структури органів влади. Сучасне управління вимагає зміни акцентів від централізації до підвищення самостійності нижчих рівнів державного управління, а також зміщення акценту на співпрацю організацій з зовнішнім середовищем та між собою [8].

Процес регламентування діяльності органів місцевого самоврядування, який визначає правила і порядок їх функціонування, є динамічним і потребує постійного оновлення для забезпечення ефективної діяльності. Відмінність між термінами «регламент» та «регламентування» полягає в тому, що перше стосується сталого порядку діяльності, а друге — динамічного процесу встановлення та коригування цього порядку в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Так, регламентування є необхідним елементом, що включає розробку сукупності правил, які не лише організовують

роботу органу місцевого самоврядування, але й забезпечують його адаптацію до змін, що відбуваються в політичному та соціально-економічному контексті.

Інноваційною технологією, яка повинна стати основою для регламентування роботи персоналу в органах місцевого самоврядування, є менеджмент знань. Менеджмент знань — це процес управління немайновими активами організації, спрямований на ефективне використання знань і досвіду співробітників для досягнення організаційних цілей. Оскільки знання є стратегічним ресурсом для розвитку органів місцевого самоврядування, ефективне їх управління дозволяє зміцнити професійний потенціал цих органів і підвищити їх здатність до адаптації та самовдосконалення в умовах постійних змін.

У контексті розвитку менеджменту знань особливо важливими є чотири індикатори ефективності створення нової технології, що дозволяють оцінити ступінь розвитку інтелектуального потенціалу організації:

- здатність накопичувати нові знання та інновації;
- поширення цих знань серед персоналу та громади;
- використання знань для впровадження нових технологій та практик, перехід від загальних концепцій до конкретних інструкцій і технологій;
- поширення інновацій, що забезпечують стійкий розвиток органів місцевого самоврядування та підвищення їх ефективності [45, с. 86].

Менеджмент знань в органах місцевого самоврядування має потенціал для створення нової системи управління, орієнтованої на ефективне використання інтелектуальних і людських ресурсів. Це дозволить не лише покращити якість надання адміністративних послуг, але й забезпечити високу професійну підготовку кадрів. У впровадженні цієї технології важливим аспектом є стратегічний розвиток інтелектуального потенціалу, де знання і навички персоналу стають основою для розвитку організації. Зокрема, стратегія розвитку органу місцевого самоврядування повинна включати інтеграцію управління знаннями з усіма аспектами діяльності організації, де акцент

робиться на перетворення інформаційних даних в актуальні знання, здатні вирішувати конкретні завдання на місцевому рівні.

Таким чином, інтеграція новітніх технологій управління, зокрема менеджменту знань, у систему місцевого самоврядування є необхідною умовою для її ефективного функціонування, адаптації до нових вимог та розвитку інтелектуального потенціалу кадрового складу. Це забезпечить стійкий розвиток органів місцевої влади та покращить якість надання публічних послуг, відповідаючи на вимоги сучасного суспільства.

Розкриття потенціалу працівників органів місцевого самоврядування, включаючи «прихований» потенціал, є важливим аспектом сучасного управління персоналом. Це забезпечує не лише оцінку професійних здібностей, а й сприяє стимулюванню ефективної праці та кар'єрному зростанню. Наприклад, у Франції механізм просування службовців передбачає, що з моменту вступу на державну службу чиновник знає приблизний шлях свого кар'єрного розвитку — через три роки, незалежно від оцінки виконаної роботи, відбувається підвищення на один ранг. Така модель формує чітке уявлення службовців про їх професійне майбутнє, що, в свою чергу, сприяє мотивації та розвитку [61, с. 433]. Впровадження аналогічних практик у контексті органів місцевого самоврядування може сприяти ефективнішому плануванню кар'єрного зростання та розвитку професійних компетенцій державних службовців.

Сьогодні важливим є також розвиток здатності публічних службовців до самоорганізації та самовдосконалення в процесі виконання службових обов'язків. Ключовим фактором є усвідомлення працівниками результативності їхніх дій, зокрема через взаємодію з іншими особами, що стимулює прагнення до дотримання законодавства і моральних принципів. Цей процес є основою для формування механізмів саморозвитку, що забезпечує поступовий розвиток публічного управління. Як зазначає низка науковців, стимулювання самоудосконалення та професійного росту у публічній

адміністрації є фактором, який сприяє швидкому нагромадженню позитивної синергії в суспільстві, що важливо для соціальної стабільності та розвитку [49].

Зміна мотивації публічних службовців, спрямована на досягнення максимальної ефективності їхньої роботи, є невід'ємною складовою сучасних управлінських практик. Мотиваційні механізми не лише сприяють формуванню чітких цілей та визначенню шляхів їх досягнення, але й визначають пріоритети діяльності службовців. За словами Н. Липовської, мотивація є визначальним фактором того, на що буде спрямована енергія та активність працівника, а також як він вибиратиме способи досягнення цілей [37, с. 97]. Тому розробка ефективних стратегій мотивації є ключем до підвищення продуктивності і результативності роботи органів місцевого самоврядування.

Однією з важливих складових управлінської діяльності є організаційна культура, яка повинна відображати нові цінності в менеджменті та змінювати ставлення персоналу до внутрішніх процесів. У умовах швидких соціальних і економічних змін, організаційна культура повинна бути орієнтована на гнучкість, інновації, децентралізацію та свободу дій співробітників. Це сприяє підвищенню ефективності управління та задоволеності споживачів послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

В умовах сучасної управлінської практики важливим інструментом є технологія тайм-менеджменту, зокрема для керівників. Керівники повинні делегувати повноваження своїм підлеглим для оптимального використання робочого часу та зосередження на стратегічних питаннях. Вдале делегування завдань дозволяє не лише зменшити витрати часу на другорядні питання, а й створює умови для розвитку ініціативи серед підлеглих. Згідно з дослідженнями, керівник може заощадити до 70% часу через правильне делегування, зосереджуючись на більш важливих аспектах управління [68, с. 263].

Застосування тайм-менеджменту в поєднанні з самоменеджментом є важливою складовою професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування. Самоменеджмент, як комплексний процес управління

власною діяльністю, є основою для досягнення високих результатів у професійному та особистому житті. Важливим є використання методів планування, постановки цілей, ухвалення рішень, організації робочого часу та самооцінки результатів, що сприяє розвитку ефективних управлінських практик в органах місцевого самоврядування.

Окрім цього, важливою технологією в управлінні персоналом є технологія вирішення конфліктів. У сучасному колективі органів місцевого самоврядування, де кожен працівник може бути учасником конфлікту, необхідно впроваджувати ефективні методи вирішення спірних ситуацій. Це включає прямий вплив керівництва на поведінку працівників через чітке формулювання завдань, покращення умов праці та коригування внутрішньої взаємодії. Такі заходи мають бути системно впроваджені в регламенти та посадові інструкції, що сприятиме підвищенню ефективності внутрішньої комунікації та зменшенню кількості конфліктних ситуацій в організації.

Вплив через мотиви, спрямований на досягнення бажаної поведінки працівників органів місцевого самоврядування, може бути ефективно реалізований через системи заохочень, такі як преміювання або офіційні подяки за досягнення високих результатів. Це підкріплює позитивну мотивацію працівників і стимулює їх до подальших досягнень. Наприклад, у США на основі щорічного оцінювання діяльності цивільних службовців, в рамках якого вони подають письмові звіти про виконання робочого плану, розглядається питання подальшого просування або звільнення працівника. У разі невиконання частини завдань службовець має право пояснити обставини, що завадили виконанню завдань. Такі оцінки є важливою основою для прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку працівників, що в свою чергу стимулює їх до більш відповідального ставлення до виконання службових обов'язків [71, с. 188].

Для того, щоб діяльність персоналу в органах місцевого самоврядування була ефективно керованою, необхідно розробити чіткі регламенти, що визначатимуть порядок виконання завдань, процеси, які відбуваються в межах організації, а також ресурси, які забезпечують їх реалізацію. Одним із таких

ресурсів є громадська думка, яка виступає важливим інструментом у процесі регламентування роботи працівників місцевих органів влади. Врахування громадської думки дозволяє не лише оцінювати діяльність органів місцевого самоврядування, але й визначати рівень впровадження принципів доброго врядування, а також виявляти можливі проблеми в управлінських процесах.

Механізм використання інформаційних технологій для залучення громадськості до формування місцевої політики та регламентів роботи працівників включає низку інструментів, серед яких:

Вивчення громадської думки. Це є важливим критерієм оцінки діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки позитивне чи негативне сприйняття їх роботи громадянами може стати основою для змін у внутрішніх регламентах або вдосконаленні практик управління. Наприклад, у США Федеральний уряд та декілька десятків штатів мають законодавчо затверджені критерії оцінки ефективності роботи департаментів і муніципалітетів, що дозволяє регулярно коригувати стратегії та критерії оцінки діяльності на основі громадської думки.

Інтернет-конференції. Цей інструмент дозволяє провести інтерактивні обговорення в мережі Інтернет на актуальні теми розвитку місцевих громад. Через онлайн-платформи можна залучати громаду до обговорення таких важливих питань, як соціально-економічний розвиток територіальних громад або формування стратегій їх екологічного розвитку. Це дозволяє не лише формувати ефективні регламенти, але й підвищувати рівень довіри між громадянами та місцевими органами влади.

Дослідження через збори інформації. Застосування методів, таких як анкетування та телефонні опитування, для оцінки рівня задоволення громадян роботою працівників органів місцевого самоврядування дає можливість виявляти проблеми в організації їх роботи. Результати таких досліджень можуть стати підставою для змін у регламентах, зокрема для доповнення посадових інструкцій новими вимогами щодо соціальної відповідальності та посилення персональної відповідальності за прийняті рішення.

В умовах, коли регламентування роботи працівників органів публічної влади відстає від сучасних потреб, посадові особи органів місцевого самоврядування повинні активно запроваджувати новітні технології для вдосконалення процесів управління. Це дасть можливість орієнтувати вплив місцевої влади на ефективне управління як людськими ресурсами, так і наданням послуг. Головним пріоритетом має стати орієнтація на потреби та інтереси споживачів публічних послуг, що є запорукою успіху в розвитку місцевих громад і підвищенні їх життєздатності.

Таким чином, інтеграція нових технологій в управлінські процеси органів місцевого самоврядування, включаючи використання інструментів для мотивації працівників та залучення громадськості до формування регламентів, сприятиме підвищенню ефективності публічного управління. Це також дозволить створити умови для розвитку більш адаптивних та прозорих організаційних структур, що відповідатимуть вимогам сучасного суспільства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено важливе науково-прикладне завдання, яке полягає в дослідженні сучасних технологій управління персоналом публічної служби в контексті її реформування та розробці практичних рекомендацій для удосконалення діяльності служб управління персоналом по запровадженню цих технологій.

Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення і конкретизовані у наступних положеннях

1. Узагальнено основні теоретичні підходи до вивчення технологій управління людськими ресурсами в державному управлінні. Підкреслено необхідність впровадження сучасних концепцій управління персоналом у публічному секторі, визначено ключові проблеми розвитку людських ресурсів на регіональному рівні управління, які потребують розробки ефективних управлінських технологій, застосування компетентнісного підходу та стратегічного управління кадрами.

2. Окреслено мету, принципи та функції технологій управління людськими ресурсами в системі публічної влади. Підтверджено доцільність розгляду управління людськими ресурсами як організованого, системного процесу ефективного використання персоналу, що вимагає постійного мотивування та розвитку для досягнення стратегічних цілей організації. До основних функцій управління персоналом віднесено планування, добір, професійний розвиток, оцінку результативності діяльності, мотивацію та підтримку робочих відносин для максимального використання потенціалу персоналу.

3. Обґрунтовано потребу впровадження нової моделі управління людськими ресурсами в публічній службі, яка відповідала б європейським стандартам, принципам належного врядування та враховувала б специфіку

поєднання загальнодержавних і регіональних управлінських завдань на місцевому рівні.

4. Визначено, що для досягнення цілей управління людськими ресурсами в системі регіональної влади необхідно враховувати особливості регіональної структури управління, самоврядування, децентралізацію функцій центральних органів, а також прозорість і підзвітність політики регіонального розвитку, що сприятиме самостійності та відповідальності регіональних органів влади в здійсненні їх повноважень.

5. З'ясовано значення позитивного міжнародного досвіду, який може бути адаптований до системи управління людськими ресурсами в Україні. Серед таких елементів — принципи публічної служби в Європейському Союзі, ставлення до державного службовця як до основного ресурсу, а також сучасні інструменти управління персоналом, такі як HR-статистика, HR-аналітика, «agile HR-модель» та новітні стратегії навчання.

6. Для підвищення професійної компетентності та розвитку персоналу органів місцевого самоврядування запропоновано уточнити організаційно-правові форми служб управління персоналом, впровадити стратегічну систему управління персоналом, а також аналітично-прогностичний підхід із застосуванням HR-аналітики та інформаційних систем для управління людськими ресурсами.

7. Розроблено рекомендації щодо використання сучасних технологій добору кадрів на основі психологічних і професійних якостей працівників для забезпечення їх відповідності вимогам конкретного робочого місця, що сприятиме оптимальному відбору кандидатів на посади відповідно до їх кваліфікації та інтересів організації.

8. Обґрунтовано необхідність впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу в публічній службі, що дозволить забезпечити орієнтацію на ефективне керування працівниками, поліпшення процесу менеджменту та надання публічних послуг, при цьому пріоритет надається інтересам споживачів послуг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрющенко Т. К. Особливості навчання дорослих. URL: http://oipopp.edsp.net/metod/585/585_1.doc
2. Ващенко К. Про перші результати реформування державного управління і державної служби в Україні // Стан та перспективи реформи державного управління в Україні: матеріали конф. URL: <http://www.guds.gov.ua/news/pro-pershi-rezultaty-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-i-derzhavnoyi-sluzhby-v-ukrayini>
3. Гавриш, О.А. Технології управління персоналом: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. 2017. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 528с.
4. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 3 (3). С. 225–232.
5. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. 2013. №6(44). С.194-198.
6. Дементов В. О. Розвиток державної служби в умовах реформування державного управління в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Дніпропетровськ, 2014. 23 с.
7. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Олуйка. К. : НАДУ, 2008. 418 с.
8. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : [Монографія] / Кол. авт. ; Відпов. ред. проф. Н. Р. Нижник. К.: УАДУ при Президентові України, 1997. 448 с.

9. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012.

10. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 79. С. 79, ст. 2647.

11. Дивнич Г. Вплив мовної політики ЄС на діяльність державної служби країн-членів. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2017. № 4(35).

12. Дубенко С. Шляхи правового реформування державної служби в Україні // Вісн. УАДУ. 1997. № 2. С. 18–21.

13. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

14. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова) [та ін.]. 2011. 692 с.

15. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід. Державне управління. Дніпро, 2006. № 4.

16. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» № 1533-III (2000).

17. Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII (1993).

18. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР (1995).

19. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII (1992).

20. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). С. 116-120.

21. Зіміна О. Особливості управління персоналом на державній службі. //Вісник НАДУ. 2008. № 2. С. 117–124.

22. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник НАДУ [Текст]. 2005. № 3. С. 156-161.

23. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» підготовлено в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (2017) URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf

24. Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю.В.Ковбасюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

25. Колесніков Б. П. Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Дніпропетровськ, 2005. 22 с.

26. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. 528 с.

27. Кондратюк Ю.Ф. Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку URL: http://www.idss.org.ua/avtoref/2016_Kondratyuk_ref.pdf

28. Конституція України // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

29. Концептуальні засади професійного супроводу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в системі безперервної освіти (2012) : монографія / О.С. Поважний, Н.Г. Діденко, В.І. Токарева. Донецьк: «ВІК», 308 с.

30. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. /О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 294 с.

31. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-тє вид., доп. і переробл. Львів : Львів.політехніка : Інтелект-захід, 2007. 384 с.
32. Липовська, Н. А. Соціально-психологічний потенціал митників: діагностика та управління : монографія. Д. : АМСУ, 2005. 225 с.
33. Лисюк Н. А. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємствах. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
34. Масхма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf>.
35. Мельник А., Кононенко Т. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2012. № 1(12).
36. Модель GROW чи як керувати колективом. URL: https://www.eduget.com/news/model_grow_chi_yak_keruvati_kolektivom-1487.
37. Наказ Національного агентства з питань державної служби України «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» № 47 (2016).
38. Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління // Вісник державної служби України. 2008. № 3. С. 27–33.
39. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державних службовців: основні тенденції державної кадрової політики / // Демократичне врядування: науковий вісник. 2009. Вип.4. С.124-129.
40. Письменний І. Індивідуальна самоорганізація посадових осіб органів публічної влади: синергетичний підхід. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Pismenniy.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Pismenniy.pdf).
41. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // ВВР України. 2016. № 4. Ст. 43.

42. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

43. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Нацдержслужби України від 5 серпня 2016 р. № 158 // Офіц. вісн. України. 2016. № 74. С. 51, ст. 2493.

44. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 243. // Офіц. вісн. 2016. № 28. С. 174, ст. 1115.

45. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 246. // Офіц. вісн. 2016. № 28. С. 179, ст. 1116.

46. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>.

47. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

48. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

49. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 // Законодавство України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html>.

50. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування

та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974 // Офіц. вісн. України. 2018. № 3. С. 78, ст. 132.

51. Пустовіт Т. О. Мотивація праці як елемент кадрової політики: зарубіжний досвід // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матеріали наук.- практ. конф. за міжнар. участю (3 квітня 2009 р., м. Львів) : у 2 ч. – Ч. 1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України ; Державна установа «Інститут економіки та прогнозування» Національної академії наук України ; Львівська обласна державна адміністрація. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. 572 с.

52. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 64 с.

53. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 974-р (2017).

54. Рачинський А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування // Державне будівництво 2008. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf>.

55. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування // Вісник НАДУ. 2007. № 2. С. 53–61.

56. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 974-р (2017).

57. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання // Вісник державної служби України. 2009. № 2. С. 32–36.

58. Савченко-Сватко О. М. Діагностичний інструментарій аудиту персоналу в органах місцевого самоврядування // Публічне адміністрування: теорія та практика : [електрон. зб. наук. пр.]. 2009. № 2 (2). URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf>.

59. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління // Віче. 2013. № 10. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/3671>.

60. Словник іншомовних слів. URL: <http://rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=28290>.

61. Стельмашук Л. С. Особливості кар'єрного просування державних службовців у США // Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2010 р. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 372 с.

62. Стратієнко Г. Д. Теоретико-методологічні засади та організаційно-правовий аспект добору кадрів для зайняття посад державної служби в Україні / // Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання Академії муніципального управління (м. Київ). 2013. №3.

63. Стрілець, М.І. Професійний рекрутинг у системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / 010; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - К.

64. Сучасні технології роботи з персоналом (2010) : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 48 с.

65. Технологии подбора персонала URL: http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala.

66. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389–396.

67. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством URL: <http://economicvistnic.stu.cn.ua/tmppdf/1156.pdf>.

68. Янюк Н. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні / Н.Янюк // Вісник Львівського університету. Серія «Юридична». 2010. Вип. 51. С. 162–167.