

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

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

---

/Підпис/

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

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

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-1-23

С.Ю. Дяба

Науковий керівник

д. держ. упр., проф.

В.М. Мартиненко

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                               | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ<br>КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....                         | 7  |
| 1.1. Публічна служба і її кадровий потенціал.....                                                                        | 7  |
| 1.2. Складові кадрового потенціалу публічної служби.....                                                                 | 14 |
| 1.3. Чинники формування та розвитку кадрового потенціалу<br>публічної служби.....                                        | 24 |
| РОЗДІЛ 2. СТАН КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В<br>УКРАЇНІ.....                                                   | 33 |
| 2.1. Нормативно-правове забезпечення формування та розвитку<br>кадрового потенціалу публічної служби.....                | 33 |
| 2.2. Аналіз стану кадрового потенціалу Вознесенської міської ради...                                                     | 40 |
| 2.3. Застосування зарубіжного досвіду формування та розвитку<br>кадрового потенціалу публічної служби.....               | 49 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЇЇ<br>РЕФОРМУВАННЯ..... | 60 |
| 3.1. Застосування стратегічного підходу у розвитку кадрового<br>потенціалу публічної служби.....                         | 60 |
| 3.2. Організаційно-правове забезпечення розвитку кадрового<br>потенціалу публічної служби.....                           | 74 |
| 3.3. Удосконалення мотиваційних механізмів розвитку кадрового<br>потенціалу публічної служби.....                        | 79 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                            | 90 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....                                                                                            | 94 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Перед публічним управлінням у країнах світу з останньої чверті минулого століття постали виклики, породжені подальшою демократизацією суспільства, що потребує суттєвих змін. Завдяки цим змінам публічне управління має стати таким, що відповідає вимогам громадянського суспільства, яке, по суті, означає можливість для суспільства примусити владу слугувати людям через відповідні механізми та інструменти. Нові вимоги до системи публічного управління висувають відповідні вимоги до його головного ресурсу – персоналу. У зв'язку із цим міжнародне співтовариство розгорнуло масштабні реформи, серед яких однією з пріоритетних є реформа публічної служби, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, які стають уособленням змін у системі публічного управління [4].

В умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування публічного управління та публічної служби. Пріоритетне завдання державної кадрової політики полягає у формуванні генерації професійно підготовлених, високоморальних і порядних державних службовців. Конституція України [27], Закон України «Про державну службу» [52], укази Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України значно зміцнили нормативно-правову базу державної кадрової політики.

Важливим етапом формування сучасної ефективної системи публічного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до публічної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [65]. Пріоритетами реформи державного управління визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом

формування сучасних служб управління людськими ресурсами, ці нові структурні підрозділи покликані сприяти максимальному задоволенню потреб суспільства, держави, публічних органів у фахівцях із високим рівнем професіоналізму, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації публічних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ.

Проблеми ефективного формування і реалізації кадрового потенціалу активно досліджуються сучасними українськими вченими-економістами, такими як: Мазур В.А., Шпикуляк О.Г., Мазур А.Г., Германюк Н.В., Вовканич С.Й., Польова О.Л., Березюк С.В., Брояка А.А., Писаренко С.М., Токарчук Д.М., Калетнік Г.М., Колесник Т.В., Корбут О.О., Погребняк А.Ю., Полюк М.І., Пришляк Н.В., Правдюк Н.Л., Пронько Л.М., Самборська О.Ю., Токарчук Д.М., та інші провідні науковці [7].

Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт, до цього часу зазначена проблема залишається недостатньо дослідженою як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Низка завдань методичного забезпечення формування кадрового потенціалу та управління ним розроблена не досить ґрунтовно [12]. До таких питань, зокрема, належать: визначення змісту та складу кадрового потенціалу, розробка науково обґрунтованих методик його формування; удосконалення методичних підходів до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу органу публічної служби; визначення елементів системи управління кадровим потенціалом тощо.

*Метою* дослідження є обґрунтування сутності і аналіз стану кадрового потенціалу публічної служби та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів його формування та розвитку.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- *обґрунтувати* сутність кадрового потенціалу публічної служби;
- *розкрити* змістовне наповнення складових кадрового потенціалу публічної служби;

- *визначити* чинники формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби;
- *проаналізувати* нормативно-правове забезпечення формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби;
- *здійснити аналіз* кадрового потенціалу Вознесенської міської ради;
- *виявити* можливості застосування зарубіжного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби;
- *розширити* можливості застосування стратегічного підходу в розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування;
- *удосконалити* процеси застосування механізмів організаційно-правового забезпечення формування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування;
- *розробити* практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів забезпечення розвитку кадрового потенціалу публічної служби

*Об'єктом* дослідження є кадровий потенціал як суспільне явище.

*Предметом* дослідження є вплив органів публічного управління на формування і розвиток кадрового потенціалу.

*Методи дослідження.* Достовірність результатів і висновків дослідження забезпечувалися використанням наукових методів дослідження, взаємоперевіркою результатів, одержуваних по різних методиках, методами математичної статистики, зокрема: метод аналізу й узагальнення відповідних джерел інформації з проблеми (у процесі аналізу законодавчих, нормативно-правових актів України, монографій, наукових статей, документації тощо), категоріальний аналіз (для обґрунтування основних категорій кадрового потенціалу), системний підхід (при визначенні структури і функцій кадрового потенціалу), метод класифікації (при виявленні різних типів державних службовців з погляду кадрового потенціалу), порівняння (в порівнянні різних типів кадрового потенціалу). На основі системно-аналітичного методу зроблене

теоретичне узагальнення розробок і пропозицій вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених аналізу державної служби.

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати даного дослідження можуть бути використані при подальшому аналізі процесу формування кадрового потенціалу в органах публічної влади, профілактики професійного вигорання, а також для розробки відповідних навчальних програм щодо підвищення ефективності управління персоналом органів публічної влади шляхом детальної оцінки рівня кадрового потенціалу.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

#### **1.1. Публічна служба і її кадровий потенціал**

Кадровий потенціал публічної служби в умовах адміністративно-територіальної реформи займає центральне місце в проблематиці досліджень з публічного управління. Це підтверджується роботами ряду авторів, які аналізують формування та використання людського фактору в системі публічної служби, вплив на формування кадрового потенціалу публічної служби внутрішніх і зовнішніх факторів суспільного розвитку, роль в реалізації потенціалу людських ресурсів сучасної кадрової політики тощо [4].

Зовнішнє середовище визначає кадровий потенціал, як сукупність людей, які потенційно можуть потрапити на публічну службу відповідно до освіти, досвіду, лідерських та креативних якостей. Основним джерелом формування персоналу в публічній службі є випускники відповідних спеціальностей вищих навчальних закладів, кадрових резервів відповідної кваліфікації, фахівців інших організацій та галузей, які є тимчасово безробітними, але мають досвід і навички для виконання спеціалізованих функцій конкретного органу влади [8].

Кадрова спроможність та кадрова політика в сучасній системі публічного управління потребує нових фундаментальних знань про закономірності та особливості соціально-економічних відносин в ринковій економіці, яких, нажаль, не мають більшість теперішніх публічних службовців, включаючи найвищий рівень управління, вимагає переходу від філософії типового виконавця доручень до творчого, креативного, нестандартного ставлення до посадових обов'язків. В центрі нової моделі

управління персоналом в системі державної служби, є людина як носій глибоких професійних знань, досвіду і кваліфікації, професійних можливостей [11].

Кадрова політика державних органів влади це регуляторний вплив на сукупність напрямів діяльності суб'єктів управління в напрямку формування та раціонального використання людських ресурсів публічної служби та публічного управління [13].

Управління кадрами спрямоване на створення дієвого ресурсу державної адміністрації, який є професійно орієнтований, ефективний, інтелектуальний, креативний і дотримується основних принципів законності.

Поняття і суть людських ресурсів системи публічного адміністрування тісно пов'язані з жорсткими вимогами до якості управлінців, в умовах суспільних трансформацій, та економічних перетворень. Негативні соціально-економічні процеси змушують публічні організації сконцентрувати увагу на інноваційному розвитку системи управління та зміні ролі і функцій людських ресурсів, розширенні можливостей та мотивації кадрів публічних організацій. Потрібно вивести кадровий потенціал на новий конкурентний рівень, що забезпечить сталий розвиток країни та модернізацію публічного управління [15].

Термін «кадровий потенціал» походить з поєднання двох понять, людського ресурсу і потенційних його можливостей для забезпечення ефективного функціонування всієї системи публічного управління в теперішньому та майбутньому часі. Ця комбінація забезпечить поєднання здібностей і можливостей, навичок і творчості, компетентності і креативності, сприятиме посиленню професійної мобільності, інноваційності, професійній орієнтації тощо. Ефективне управління кадровим персоналом визначається як балансування здібностей співробітників, цілей публічного управління та інтересів громадян. Успішне використання людських ресурсів в системі публічного управління пов'язане з комунікацією та взаємодією органів влади, з вирішення кадрових питань, з формальними і



неформальними громадянськими інститутами, розвитком лідерських якостей, інноваціями в управлінні кадрами, формуванням здорового психологічного клімату [17].

Кадровий потенціал публічної служби є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування державного управління. Він визначає здатність публічної служби забезпечувати виконання завдань та функцій держави, а також досягнення її цілей, сприяючи сталому розвитку суспільства та задоволенню потреб громадян. Висококваліфікований, мотивований та професійний кадровий склад є основою для забезпечення належного рівня управлінських процесів, реалізації стратегічних ініціатив та підтримки суспільної довіри до органів публічної влади [7].

Розвиток кадрового потенціалу вимагає системного підходу, що включає підвищення професійної компетентності працівників, формування сприятливих умов праці, стимулювання до кар'єрного зростання, а також забезпечення можливостей для самореалізації. [22].

Стан кадрового потенціалу публічної служби в Україні є складним і суперечливим. З одного боку, в останні роки в Україні було проведено ряд реформ, спрямованих на підвищення якості кадрового забезпечення публічної служби. Зокрема, було введено єдину систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також розроблено нову модель державної служби.

З іншого боку, існує ряд проблем, які перешкоджають ефективному кадровому забезпеченню публічної служби. До основних проблем можна віднести низький рівень оплати праці державних службовців. Рівень оплати праці державних службовців в Україні за останні роки представлений у Таблиці 1.1.

Як видно з таблиці, рівень оплати праці державних службовців в Україні за останні роки поступово зростає. У 2023 році посадовий оклад державного службовця першої категорії становить 13 000 гривень, другої категорії – 11 000 гривень, третьої категорії - 9 000 гривень.

Так, із 1 січня Уряд запровадив нові умови оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад, тим самим підвищив прозорість, передбачуваність і справедливість у виплаті заробітної плати працівникам державних органів.

Таблиця 1.1 – Умови оплати праці державних службовців України

| Рік  | Посадовий оклад державного службовця першої категорії | Посадовий оклад державного службовця другої категорії | Посадовий оклад державного службовця третьої категорії |
|------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 2021 | 11 000 гривень                                        | 9 200 гривень                                         | 7 400 гривень                                          |
| 2022 | 12 000 гривень                                        | 10 000 гривень                                        | 8 000 гривень                                          |
| 2023 | 13 000 гривень                                        | 11 000 гривень                                        | 9 000 гривень                                          |

Нова реформа змінила принципи й умови оплати праці та визначила рівень посадових окладів залежно від обґрунтованої класифікації посад. Адже ефективність роботи державних органів влади є важливою складовою державного управління в умовах воєнного стану.

Зі свого боку, Міністерство фінансів України щомісяця публікує інформацію щодо фактичного рівня середньої заробітної плати у державних органах, місцевих держадміністраціях, органах судової влади. Інформацію подано в розрізі рівнів посад [57].

На основі отриманих даних від розпорядників бюджетних коштів оновлено аналітичний інструмент («дашборд») щодо оплати праці та чисельності працівників за даними серпня. Цей інструмент дозволяє проаналізувати дані щодо граничної, фактичної чисельності працівників у державних органах, зокрема в органах судової влади та місцевих державних адміністраціях (без урахування органів сектору безпеки і оборони), та переглянути наявні вакантні посади в різних державних органах [66].

Водночас, рівень оплати праці державних службовців в Україні залишається нижчим, ніж у багатьох інших країнах Європи. Наприклад, у

Польщі посадовий оклад державного службовця першої категорії становить близько 25 000 гривень, другої категорії - близько 20 000 гривень, третьої категорії - близько 15 000 гривень [66].

Низький рівень оплати праці державних службовців є однією з основних проблем кадрового забезпечення публічної служби в Україні. Він негативно впливає на мотивацію державних службовців, а також на привабливість державної служби для молодих фахівців.

Існує і ряд інших факторів, які несуть в собі негативну складову кадрового забезпечення публічної служби в Україні: відсутність належної системи мотивації та стимулювання державної служби; недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; недостатній рівень прозорості та відкритості кадрового процесу; корупція в кадровій сфері.

Ці проблеми негативно впливають на ефективність роботи публічної служби, а також на довіру громадян до держави. Також ці фактори призводять до, так званого, «кадрового голоду». Так, кількість вакансій на посадах державної служби в Україні за останні роки поступово зростає. У 2020 році кількість вакансій становила близько 10 000, у 2021 році - близько 12 000, у 2022 році - близько 15 000. У 2023 році, станом на 2 серпня, кількість вакансій становила близько 17 000 [66].

Зростання кількості вакансій на посадах державної служби в Україні може бути пов'язано з наступними факторами:

- розширення державної служби в Україні. У ході реформи державної служби в Україні було створено ряд нових органів виконавчої влади, а також збільшено штати в існуючих органах;

- збільшення обсягу роботи державних службовців. В умовах війни в Україні державним службовцям доводиться виконувати додаткові завдання, пов'язані з координацією діяльності органів влади, наданням допомоги громадянам, а також з відновленням інфраструктури;

- зниження рівня мотивації державних службовців. Низький рівень оплати праці, відсутність належної системи мотивації та стимулювання державної служби, а також корупція в кадровій сфері негативно впливають на мотивацію державних службовців, що призводить до їхнього звільнення з державної служби.

Зростання кількості вакансій на посадах державної служби в Україні є позитивним явищем, оскільки створює можливості для працевлаштування молодих фахівців і сприяє підвищенню ефективності державної служби. Однак, для того, щоб це зростання було стійким і позитивним, необхідно вжити заходів щодо вирішення проблем, які негативно впливають на мотивацію державних службовців [3].

Для вирішення проблем кадрового забезпечення публічної служби необхідно вжити комплексу заходів, зокрема:

- підвищити рівень оплати праці державних службовців;
- впровадити ефективну систему мотивації та стимулювання державної служби вдосконалити систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- підвищити прозорість та відкритість кадрового процесу;
- посилити боротьбу з корупцією в кадровій сфері.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість кадрового потенціалу публічної служби, що призведе до підвищення ефективності державного управління та посилення довіри громадян до держави.

Кадровий потенціал публічної служби є важливим фактором ефективного функціонування державного управління. Для підвищення якості кадрового забезпечення публічної служби необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня оплати праці державних службовців, впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання державної служби, вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, підвищення прозорості та

відкритості кадрового процесу, посилення боротьби з корупцією в кадровій сфері [5].

Сучасне управління кадровим потенціалом в системі публічної служби повинно бути орієнтоване на реалізацію ряду завдань, а саме:

- відповідність кількісних і якісних характеристик кадрів цілям організації;
- об'єднання персоналу на базі спільних цінностей, організаційної культури, лояльності, вмотивованості командної роботи, професіоналізму, поваги до емоційного інтелекту.

Управління кадровим потенціалом характеризується функціями: планування, відбору, переміщення персоналу, оцінки якості трудової участі, оптимізації заробітної плати, формування ефективної системи стимулювання, адаптації, навчання, кадрового та кар'єрного зростання, обґрунтованого звільнення [8].

Таким чином, основними напрямками кадрової політики з управління кадровим потенціалом є забезпечення якісними людськими ресурсами системи публічної служби; результативне використання наявного персоналу; цілеспрямоване управління знаннями; інноваційні технології організації професійного навчання співробітників.

Однією з умов вирішення актуальних управлінських завдань державної служби є модернізація механізмів залучення висококваліфікованого персоналу, орієнтованого на нові знання в галузі публічного управління та адміністрування [12].

Кадровий потенціал в системі публічного управління, це особливий вид діяльності, що орієнтований на вирішення питань задоволення соціальних потреб громадянського суспільства, надання публічних послуг, що повинно бути враховано в кадровій політиці. Управління кадрами, виходячи з цього, визначає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, мотивацію до розвитку, оцінку ефективності.

## **1.2. Складові кадрового потенціалу публічної служби**

Значення кадрового потенціалу в розвитку кадрової політики публічної служби визначається місцем людського фактору у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Кадрами в органах державної влади і місцевого самоврядування є трудові ресурси, що виконують основні функції суспільного та місцевого розвитку, а також мають внутрішній потенційний ресурс для потенційної участі в діяльності у владних структурах на більш високому статусному рівні [13].

Джерелом розвитку кадрового потенціалу в системі влади є резерв кадрів, це спеціально сформовані, на основі визначених критеріїв, групи перспективних працівників, що володіють необхідними професійними, діловими, особистісними і моральними якостями.

До груп резерву повинні входити кадри, які позитивно проявили себе на попередніх посадах, пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації і стажування, необхідні для заміщення певних посад публічної служби [15].

В сучасних умовах змінюються підходи до формування та підготовки кадрового резерву за рахунок пошуку механізмів покращення складу кадрового резерву, залучення фахівців з комерційних структур, здійснення навчання громадян з застосуванням нових наукових підходів та інноваційних кадрових технологій.

Правильна постановка завдання при формуванні кадрового резерву створює конкурентне середовище серед потенційних претендентів на публічну службу, стабілізує механізми та технології публічного управління, покращує системи планування та прогнозування публічних дій, дозволяє ефективно управляти структурною перебудовою управлінського апарату.

Ефективним методом управління кадровим потенціалом в системі публічного управління є оцінка його професійної успішності. Оцінка повинна застосовуватись при відборі персоналу, плануванні його діяльності, навчанні,

підготовці та підвищенні кваліфікації працівників, формуванні резерву для керівних посад, удосконаленні системи мотивації кадрів, умов праці персоналу тощо. Потрібно розробляти програми управління кадровим потенціалом, удосконалювати інструменти управління його розвитком, підвищувати результативність заходів щодо підвищення кваліфікації [14].

Сучасна публічна служба має відповідати потребам і масштабам демократичних змін суспільства, в зв'язку з чим, вимоги до кадрового потенціалу, який є найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни, зростають. Нажаль, сьогодні не вироблено достатньо обґрунтованих критеріїв комплексної оцінки рівня кадрової політики в сфері публічного управління, відсутній єдиний концептуальний підхід в реалізації сучасних кадрових технологій професійного розвитку і засвоєння публічними службовцями професійних та етичних цінностей, норм і правил кадрової культури [17].

Оцінка ефективності праці державних і муніципальних службовців є не вирішеною проблемою в умовах суспільних трансформацій і реалізації адміністративно-територіальної реформи. Складність оцінки ефективності праці державних і муніципальних службовців обумовлена об'єктивними причинами: специфікою управлінської праці, складністю вимірювання кількісного і якісного результату та витрат праці, відсутністю єдиного підходу до визначення ефективності діяльності.

Найчастіше науковці ототожнюють ефективність праці з її продуктивністю, результативністю та іншими непрямими показниками.

Управління розвитком кадрового потенціалу в системі публічного управління буде ефективним при комплексній оцінці потенційних здібностей і професіоналізму кожного окремого представника органів влади і включатиме оцінку: рівня професійної освіти, знань і навичок, стажу, динаміки кар'єрного зростання, ділових та моральних якостей, психології тощо [22].

Теоретичне дослідження кадрового потенціалу продовжуємо через розкриття його компонентів. Серед науковців існують різні підходи до визначення складових кадрового потенціалу. Представники наукових кіл виділяють такі компоненти кадрового потенціалу як:

- професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні, кожен з яких має свою структуру [24];
- психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозицію на ринку праці [4];
- соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура); фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників); психологічний (відповідальність, свідомість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступінь соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників); виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійнокваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність) [26];
- здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [18];
- кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний [19].

Заслуговує на увагу наукова праця В. А. Гонтюк (2019 р.) [13] у якій змістовно проведено дослідження компонентів, які характеризують структуру кадрового потенціалу; виокремлено структурні елементи (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний та трудовий); запропонована структурно-логічна модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників (рис. 1.1).



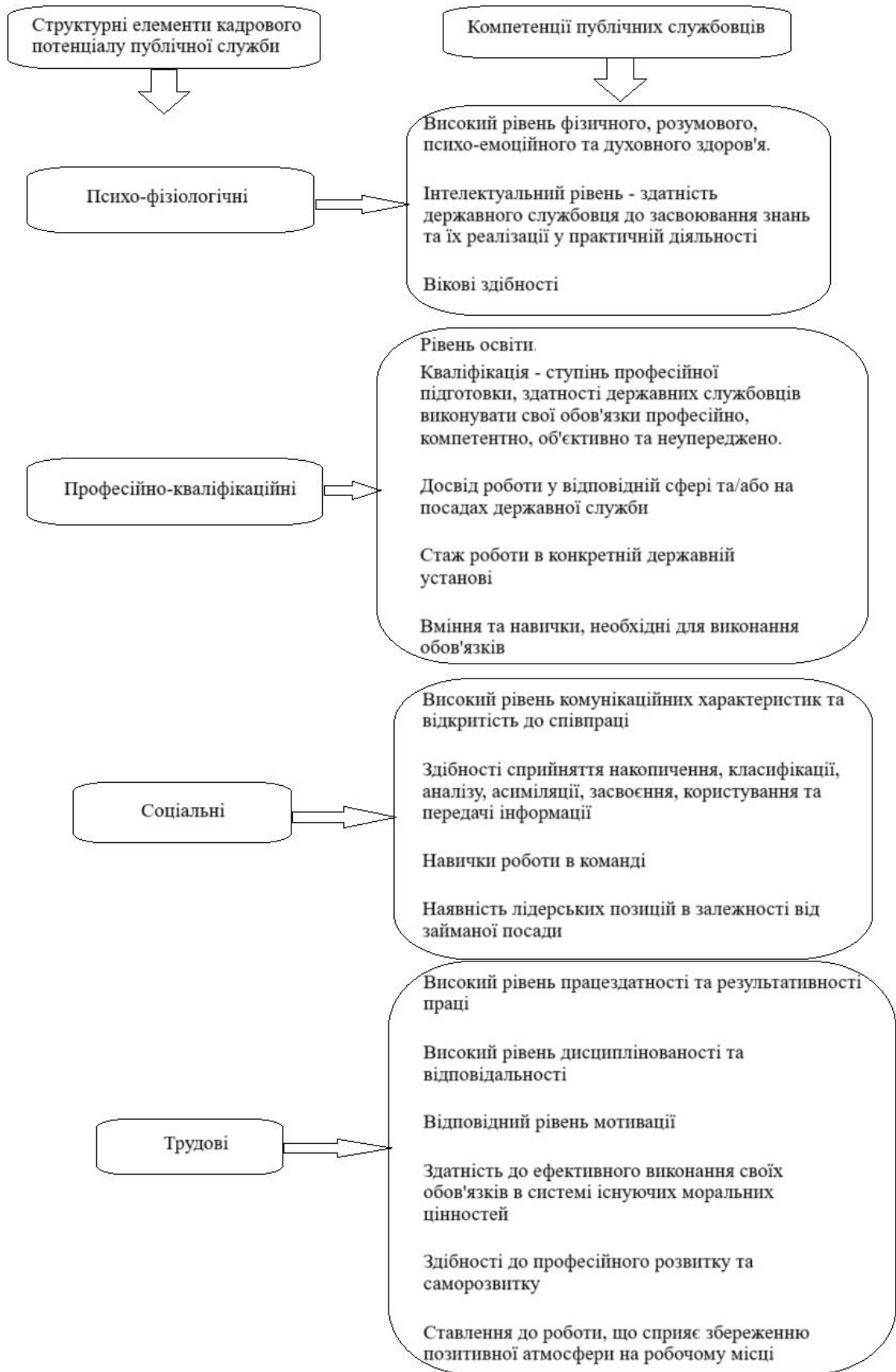


Рисунок 1.1 – Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників [13]

На думку багатьох вчених, у загальному плані, сутність кадрового потенціалу відображає якісну та кількісну характеристики працюючих громадян. Опис показників, що характеризують кадровий потенціал пропонує О. В. Арзамасова [2]:

1) до кількісних належать: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, статевовіковий склад, середній вік працівників, стаж роботи на підприємстві в цілому й на певній посаді, рівень ротації (руху) кадрів, укомплектованість кадрами;

2) до якісних належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура [12].

Досліджуючи кадровий потенціал, слід відзначити його мінливість, яка відбувається під впливом змін:

1) зовнішнього середовища (стан економіки, державне регулювання в сфері трудових відносин, податкова політика держави, ринок праці, рівень безробіття у державі, демографічна ситуація, рівень розвитку сфери освіти, екологія, розвиток соціальної сфери, науково-технічний прогрес, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, територіальне положення);

2) внутрішнього середовища (фінансова стабільність підприємств, цілі і стратегія підприємства, кадрова політика підприємства, кількісний і якісний склад персоналу підприємства, імідж підприємства та його вплив на відношення працівників, система мотивації персоналу, трудова дисципліна, корпоративна культура).

Вагомий внесок у розвиток теорії публічного управління в частині досліджень формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби внесли такі науковці як: С. К. Богомоллова [8], Л. О. Бобко [7], Р. В. Войтович [11], О. М. Вольська [12], Я. Ф. Жовнірчик [21], Т. Є. Кагановська [22], О. А. Линдюк [29], Л. Б. Михалевська [35], О. А. Носик [40], Н. І. Обушна [41], О.

І. Пархоменко-Куцевіл [45], Т. В. Пуліна [59], І. В. Поліщук [50], С. В. Селіванов [61].

Значна частина наукових досліджень вітчизняних науковців присвячена сфері публічного управління, яке за Енциклопедичним словником з державного управління трактується як «діяльність держави (органів державної влади), що спрямована на створення умов для як найповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [20]. В умовах розвитку демократії та громадського суспільства на зміну державного управління прийшло публічне управління.

Складовими системи суб'єктів публічної влади є:

- 1) органи державної влади всіх рівнів (вищого, центрального та місцевого);
- 2) органи місцевого самоврядування;
- 3) громадські об'єднання та інші суб'єкти під час здійснення делегованих законодавством виконавчих функцій.

С. К. Богомоллова, О. В. Подольська розглядають кадровий потенціал публічної служби як сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців [8].

Основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є його інституціональність, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам інституту державної служби [17]. О. А. Дегтяр, О. М. Непомнящий дефініцію «кадровий потенціал державної служби» розкривають як сукупну здатність усього наявного кадрового ресурсу державних службовців, що досягається за допомогою професійної освіти, досвіду та інших службових ресурсів і реалізується через їх трудову діяльність, спрямовану на виконання

поставлених державою і суспільством цілей і завдань на певному етапі суспільного розвитку [17].

На думку В. І. Незяць, кадровий потенціал органів місцевого самоврядування регіону — це наявні кадрові можливості у сфері служби в органах місцевого самоврядування, спрямовані на перспективу, які продовжують формуватися в певних суспільно-професійних відносинах. Вони характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають структуру, постійно змінюються і перебувають у різних формах, здатні діяти таким чином, щоб реалізувати основні завдання державної і регіональної політики на найближчий період і перспективу [38].

За результатами дослідження кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування А. К. Мосумова визначає кадровий потенціал як сукупність професійно-кваліфікаційних, трудових, психологічних та фізіологічних компонентів персоналу, які спрямовані на досягнення максимально можливого результату проведення ефективного кадрового менеджменту у внутрішньому і зовнішньому середовищі для підвищення ефективності роботи організації [36].

Досліджуючи феномен «кадровий потенціал державної служби» Н. І. Обушна та С. В. Селіванов пропонують поняття «кадровий потенціал державної служби» розглядати як цілісну відкриту й мінливу систему, що представлена сукупністю здатностей і можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави [41].

Системний підхід до кадрового потенціалу державної служби Селіванов С.В. Згідно з його науковими твердженнями виділяють основні ключові поняття, а саме – кадровий потенціал державної служби:

- 1) це багаторівнева система, що постійно змінюється та вдосконалюється для підвищення ефективності діяльності, мотивації персоналу та розвитку нових компетенцій;
- 2) існує тісний взаємозв'язок між кадровим потенціалом державної служби та її працівниками;

3) кадровий потенціал в системі формування базується на складних, нелінійних взаємозв'язках та залежать від внутрішніх і зовнішніх чинників;

4) розвиток кадрового потенціалу формується з результатів компетентнісного підходу, включаючи такі ключові компоненти: індивідуальний (психофізіологічний), спеціалізований (професійний), загальний управлінський (трудовий);

5) вимагає розвитку різних складових потенціалів, таких як фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний та лідерський;

6) актуалізується тоді, коли управлінські кадри прагнуть розвиватися через постійне навчання, участь у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, майстер-класах, стадіях тощо.

До зазначених особливостей кадрового потенціалу, визначених С. В. Селівановим, можна додати такі аспекти, як ротація працівників в органах публічної влади, проведення атестації персоналу та створення резерву кадрів. Особливо сьогодні є вплив цифровізації на діяльність органів влади, місцевого самоврядування та громадських об'єднань. Водночас, попри значний внесок науковців і практиків у цій сфері, слід зазначити, що комплексного підходу до вивчення кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства поки що не вироблено. [60].

Аналіз існуючих кадрів визначає можливість виділити підходи, відповідно до яких потенціал органів публічної влади можна розглядати як: цілісну, відкриту та динамічну систему; поєднання якісного складу працівників; трудовий потенціал, що залежить від чисельності, вікової структури, професійних та інших характеристик персоналу; загальну здатність усіх кадрових ресурсів публічної служби; сукупність можливостей персоналу органів публічної влади; кадровий потенціал, що збільшує всю кількість якісних та якісних показників. [61].

Система управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування представлена на рисунку 1.2. На вході системи управління персоналом знаходяться матеріали (обладнання), фінанси, технології та люди (кандидати на вакантні посади). На нашу думку, розкриваючи систему управління персоналом на вході до системи управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування, повинні бути лише люди (кандидати на вакантні посади).

Згідно з системним підходом як науковою концепцією, органи публічної влади є відкритими системами. Однією із найважливіших складових системи управління органів державної влади та органів місцевого самоврядування є управління персоналом.

Система управління персоналом виступає як об'єкт управління, до складу системи управління входять підсистеми:

- 1) нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення;
- 2) планування: стратегічного, тематичного та оперативного;
- 3) управління процесами добору, підбору та призначення на посади державної служби;
- 4) управління розвитком персоналу;
- 5) дисциплінарної та матеріальної відповідальності;
- 6) регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток;
- 7) управління мотивацією і стимулюванням персоналу; управління трудовими відносинами.

Осмислення різноманітних поглядів щодо розкриття системи управління персоналом та застосування системного підходу в дослідженні дозволило виділити серед етапів процесу управління кадровим потенціалом в органах публічної влади основні, а саме:

- 1) аналіз кадрового потенціалу;
- 2) аналіз системи управління кадровим потенціалом;
- 3) аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу;

4) розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу та формування плану заходів щодо її реалізації.



Рисунок 1.2. – Система управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування [13]

### **1.3. Чинники формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби**

У період радикальних змін у всіх сферах суспільного життя України актуальність удосконалення роботи щодо підвищення рівня кадрового потенціалу державної служби набуває особливого значення [63].

У політичній системі України кадри державних органів, наділені владними повноваженнями, є ключовою складовою, що забезпечує реалізацію державної політики та досягнення її ефективності. Професіоналізм працівників державного управління впливає на конкурентоспроможність країни та сталий соціально-економічний розвиток.

Громадяни України очікують від державних службовців відданості їх справі, моральної відповідальності, доброчесності та нетерпимості до корупції. Основним завданням управління є організація роботи, спрямованої на захист інтересів держави та надання якісних послуг населенню.

Сьогодні ефективна кадрова політика є елементом національної безпеки. Некомпетентність, демонстрація громадянської позиції чи невиважені висловлювання представників влади можуть спричинити суспільне невдоволення та підірвати довіру до державних інституцій.

В умовах децентралізації України кадрова політика повинна базуватися на наукових підходах, бути закріпленою в законодавстві та нормативних актах. Це підтверджує чіткі процедури конкурсного відбору: оголошення вакансій, принципів підбору, роботи конкурсних комісій, проведення співбесід із кандидатами, щорічне оцінювання посадовців. Також необхідні умови для професійного та особистісного розвитку кадрів місцевого самоврядування, надання послуг, забезпечення їх прав та соціальних гарантій. [11].

Ефективна робота органу публічної служби є запорукою успіху соціально-економічних і політичних перетворень в Україні, а також її розвитку як демократичної, правової, соціальної держави. Процес переходу до ринкової економіки та формування громадянського суспільства потребує



нової парадигми управління, що базується на високому рівні компетентності, організованості, активності, цілеспрямованості та професіоналізмі працівників публічної сфери. Створення нової системи публічного управління та адміністрування, в основі якої буде ефективна професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, стане важливим чинником становлення України як розвинутої правової європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії [12].

Тільки комплексні системні зміни здатні підвищити якість роботи публічної служби, її ефективність і результативність, а також сприяти наближенню до європейських стандартів. Це лише можливо за умови усунення непрофесіоналізму та некомпетентності під час формування кадрового потенціалу публічної служби. Розвиток професіоналізму залишається ключовою основою для підвищення відповідальності за виконання поставлених завдань.

Серед головних викликів у вдосконаленні державної служби як соціального інституту — негативне сприйняття працівників публічної служби населенням і необхідність покращення морально-психологічного клімату в органах виконавчої влади. Успіх позитивних змін на всіх рівнях державної влади залежить від особистої позиції кожного державного службовця.

Одним із пріоритетних завдань органів влади є повернення довіри суспільства до державних інституцій, забезпечення їх прозорості та відкритості для громадського контролю. [62].

Довіра громадян ґрунтується на створенні в державі професійної, чесної та відповідальної перед суспільством влади. Особливо важливо, щоб до системи державного управління залучалися незалежні від політичного впливу фахівці, які володіють високими ораторськими здібностями.

Професіоналізм працівників державної служби можна розробити як можливість вибирати, з урахуванням умов і реальних станів, найефективніші способи виконання поставлених завдань у межах їх повноважень. Це включає в себе використання сучасних професійних технологій, які застосовуються в

демократичних суспільствах, підтримку постійної мотивації до роботи, отримання задоволення від своєї діяльності, досягнення високих результатів у виконанні обов'язків, дотримання етичних норм і мати чітке виявлення свого професійного розвитку, прагнення до вдосконалення [59].

Сьогодні важливою є відповідальність працівників органів публічної служби визначеними критеріями перед суспільством, зокрема:

- виконання закріплених функцій і обов'язків на належному рівні;
- вплив моральних якостей та етичної поведінки службовців на вирішення питань, пов'язаних з організацією та функціонуванням державної служби.

Формування та розвиток кадрового потенціалу публічної служби є ключовим елементом ефективного функціонування органів державного управління. Від якості кадрів залежить не тільки ефективність надання державних послуг, а й реалізація державної політики та відповідність системи управління сучасним вимогам. Ось основні чинники, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу публічної служби:

#### 1) Законодавча та нормативна база.

Законодавче регулювання кадрових процесів, таких як відбір, призначення, навчання та професійне зростання публічних службовців, формує правове поле для функціонування публічної служби. Наявність чітких нормативних актів передбачає вимоги до публічних служб і стимулює їх у дотриманні стандартів якості роботи. Наприклад Закон України «Про державну службу» регулює поняття державного службовця, хто може ним стати, яка кваліфікація потрібна, які є правила відбору та критерії оцінки.

#### 2) Освіта та професійна підготовка.

Рівень освіти майбутніх публічних службовців є фактором формування кадрового потенціалу. Для успішної кар'єри в публічній службі потрібні знання у сфері державного управління, права, економіки та менеджменту. Постійна професійна підготовка та підвищення кваліфікації спеціаліста

мають важливу роль у розвитку кадрового потенціалу. Освіта має відповідати сучасним викликам, розвивати інновації та нові методики управління.

### 3) Конкурсний відбір і прозорість кадрової політики.

Прозорість процесу відбору публічних службовців забезпечує чесність та рівний доступ до посад. Конкурсний відбір на основі професійних якостей допоможе залучати компетентних кандидатів на публічну службу. Справедливі умови кар'єрного росту мотивують працівників розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію.

### 4) Мотивація та соціальні гарантії.

Матеріальна мотивація (заробітна плата, премії) та нематеріальні фактори (можливість кар'єрного зростання, визнання, стабільність) впливають на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Соціальні гарантії, включаючи пенсійне забезпечення, медичне страхування та інші пільги, є кількісними показниками для утримання талановитих працівників на публічній службі.

### 5) Управління людськими ресурсами.

Системи управління людськими ресурсами (HR) повинні включати чіткі процеси оцінки ефективності роботи, планування кар'єри, розвитку навичок і професійного зростання кадрів. Використання сучасних технологій для автоматизації кадрових процесів, спеціальних електронних систем управління персоналом, може підвищити ефективність роботи та прозорість.

### 6) Лідерство і менеджмент.

Лідерські якості в публічному управлінні є визначальними для розвитку публічної служби. Керівники повинні бути здатними мотивувати, розвивати та підтримувати команду, розуміти сучасні виклики та впроваджувати інноваційні підходи. Наставництво і приклад успішних лідерів також сприяють формуванню кадрового потенціалу, оскільки молоді кадри мають можливість переймати досвід у більш досвідчених спеціалістів та колег.

### 7) Цифровізація та інновації.

Впровадження сучасних технологій і процесів цифровізації в публічному управлінні сприяють ефективності і продуктивності публічної служби. Розвиток цифрових навичок серед посадових осіб стає все більш необхідним для ефективного виконання обов'язків.

Системи електронного врядування сприяють покращенню якості публічних послуг та сприяють взаємодії між громадянами та державними установами.

#### 8) Планування кар'єрного розвитку та оцінка результатів роботи.

Планування кар'єри та можливості розвитку в країні сприяють тому, що службовці прагнуть підвищити свою компетенцію та залишитися на публічній службі.

Оцінка результатів роботи через регулярні атестації або оцінки ефективності залежить від визначення сил службовців і виявляє зони розвитку.

#### 9) Етика і відповідальність.

Утримання етичних норм на публічній службі є ключовим чинником для створення довіри суспільства. Органи публічної служби повинні підтримувати стандарти доброчесності, прозорості та підзвітності.

Антикорупційні заходи відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу, пропускають добросовісний відбір та справедливе просування кадрів.

#### 10) Підтримка з боку громадянського суспільства.

Зворотний зв'язок від громадян та взаємодія з громадянським суспільством може більш чітко визначити потреби та очікування від публічних службовців, що сприяє формуванню більш ефективних кадрів.

Формування та розвиток кадрового потенціалу публічної служби залежать від комплексів чинників, включаючи законодавчу базу, освіту, мотивацію, управління ресурсами, впровадження інновацій та дотримання етичних стандартів. Успішний розвиток кадрового потенціалу забезпечує

ефективність публічних органів, довіру громадян до влади та підвищує якість публічних послуг [46].

У зв'язку з цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Серед пріоритетів вдосконалення роботи органу публічної служби можна зазначити представлені у таблиці 1.2 напрями підвищення результативності та ефективності виконання завдань та функцій [17].

Одним з головних чинників якісного надання послуг представників органу публічної служби є професіоналізація державної служби, яка має передбачати [9]:

- поступове поновлення кадрового складу державними службовцями, які мають професійну освіту в галузі державного управління;
- визначення та розвиток пріоритетних професійних якостей державних службовців на підставі системного підходу;
- оновлення змісту та державних стандартів професійного навчання на підставі аналізу сучасного стану справ і проведення відповідних досліджень з питань підготовки та роботи фахівців;
- відправлення та запровадження комплексу елементів фахової підготовки державних службовців з урахуванням сучасних вимог до професіоналізму в державному управлінні;
- формування якісного резерву на посади державних службовців.

Аналіз ефективності нормативно-правових актів, що регулюють проходження служби державними службовцями, є надзвичайно важливим для забезпечення якості державного управління. Сучасні виклики вимагають створення прозорої та ефективної системи правових норм, які відповідали потребам суспільства, сприяли розвитку кадрового потенціалу та сприяли підвищенню професійності публічної служби.

Таблиця 1.2 – Пріоритети та напрями вдосконалення роботи публічної служби

| Пріоритети                                                                                                      | Напрями                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення класифікації посад залежно від змісту роботи.                                                     | Визначення та запровадження стандартів професійної діяльності державних службовців з орієнтацією на повний спектр надання державних послуг. |
| Підвищення результативності та ефективності виконання функціональних зв'язків і завдань державними службовцями. | Забезпечення моніторингу якості щодо реалізації державних документів та надання державних послуг                                            |
| Забезпечення прозорості в роботі, відповідальності за вироблення та реалізацію управлінських рішень.            | Систематичний аналіз роботи апаратів державних органів.                                                                                     |
| Надання якісних державних послуг юридичним і фізичним особам.                                                   | Ресурсне, кадрове забезпечення реалізації цілей та завдань діяльності державних органів.                                                    |
| Запровадження принципів управління персоналом                                                                   | Використання нової парадигми публічного управління.                                                                                         |
| Адаптація до Європейських стандартів з урахуванням національних особливостей                                    | Наближення до Європейських стандартів.                                                                                                      |

Потрібне нове правове регулювання на загальнонаціональному і регіональному рівнях, розширення законодавчого забезпечення діяльності державних службовців на основі напрацьованого національного та європейського досвіду.

До недоліків чинного законодавства можна віднести [1]:

– невизначеність чітких принципів та ефективної системи підготовки державних службовців відповідно до вимог часу;

- відсутність розмежування сфер актів законодавства про освіту та тих, що регулюють професійне навчання державних службовців;
- нечітку процедуру держзамовлення на підготовку державних службовців відповідного фаху.

Потребує доопрацювання зміст функціональних обов'язків державних службовців. Має забезпечуватись [1]:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей органу державної влади, насамперед оволодіння новою, але стандартизованою управлінською технологією;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підрозділу відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

Кадри змінюють ключову роль в організації функціонування суспільства, його розвитку та стабільності. Поняття «кадри» є досить широким, оскільки вимагає від працівників різних професій, спеціальностей, галузей діяльності та видів робіт. Багаторівнева природа кадрів показує на те, що їх склад відображає структуру соціальних управлінських інститутів, а також ієрархічний рівень працівників у цих структурах.

Головною характеристикою кадрового потенціалу є якість його складу, що підвищує за рахунок підвищення рівня освіти, розвитку загальної культури, професійного досвіду та постійного професійного зростання.

Кадровий потенціал публічної служби можна розуміти як сукупність можливостей, які мають державні службовці, а також інституційні характеристики, що забезпечують ефективний розвиток і використання цих можливостей.

Ключовою рисою кадрового потенціалу в державній службі є його інституціональність, тобто відповідність системи кадрів вимогам та нормам інституту державної служби.

Проблеми вдосконалення кадрового потенціалу публічної служби є складними та багатограними. Вони вимагають ефективної організації

роботи з персоналом, що включає формування міцного робочого колективу, ефективність адаптації працівників на їх посадах, забезпечення постійного професійного розвитку в залежності від кваліфікаційних потреб, рівнів посад, а також виявлення й усунення проблем, пов'язаних із високою плинністю кадрів.

Особливу роль у зміцненні кадрового потенціалу сприяє формуванню лідерських компетенцій серед працівників публічної служби. Лідерські навички допомагають ефективніше адаптуватися до змін, покращують якість роботи з персоналом та сприяють оптимізації кадрової політики.

Під час формування кадрового потенціалу публічної громадськості необхідно приділити увагу об'єктивній і всебічній оцінці професійних і особистісних якостей кандидатів на посади служби на основі чітко визначених вимог та прозорих процедур відбору. Недотримання цих стандартів може призвести до зниження професіоналізму, зниження ефективності виконання обов'язків, зростання неоднорідності серед кадрів та інших негативних наслідків [41].



## РОЗДІЛ 2

### СТАН КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Нормативно-правове забезпечення формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби**

Реформування системи публічної служби передбачає радикальне оновлення організаційно-правових механізмів розвитку кадрового забезпечення публічного управління та адміністрування.

Організаційне оновлення полягає в зміні організаційної структури та суб'єктів публічних органів, модернізацію вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними, зміни обсягів повноважень управлінських кадрів, можливість покращення професійних якостей та системи навчання, кар'єрне зростання та адаптаційні заходи.

Особлива увага приділяється формуванню кадрового потенціалу, оскільки умови призначення посади в органах влади регламентуються чіткими нормами. відповідно, основні вимоги до зайняття посади у державній службі визначені Законом України «Про державну службу» [52].

Закон встановлює нові категорії і ранги державних службовців, чітко розмежовує політичні та адміністративні посади, а також проводить процедуру прозору добору кандидатів. крім законодавства, всі вакансії державної служби обов'язково публікуються на спеціальному порталі Національного агентства з питань державної служби, що дозволяє кожному бажаному ознайомитися з відкритими позиціями в державних установах. Конкурсний добір є обов'язковою умовою для заміщення будь-якої посади.

Прийняття закону стало ключовим етапом реформування системи державного управління, спрямованого на підвищення професійності та ефективності. Було затверджено вторинне законодавство, розпочато відкриті

конкурси на всіх посадах державної служби, запроваджено нову систему оплати праці, а також запроваджено принцип публічних звітів керівників органів влади. Крім того, було сформовано службу управління персоналом, забезпечено ефективну систему захисту прав державних службовців та модернізовано підхід до їх професійного навчання.

Для забезпечення належної реалізації положення Закону «Про державну службу» затверджено низку підзаконних актів, зокрема щодо порядку добору кадрів.

Утворене в 2011 році Національне агентство державної служби України, основним завданням якого є сформувати та реалізувати державну політику у сфері публічної служби, здійснює функціональне управління публічною службою, створює інститути та розробляє засади управління публічною службою, управляє персоналом публічної служби, забезпечує прозорість і гласність у публічній службі [43].

Національне агентство державної служби України покращує ефективне функціонування публічної служби, створюючи відповідні умови для успішної професійної діяльності. Агентство кадрів займається розробкою методичних рекомендацій щодо підвищення кваліфікації та кваліфікації працівників, контролює дотримання законності у сфері державної служби та визначає основні напрями міжнародного співробітництва в управлінському потенціалі.

Діяльність національного агентства базується на таких перевагах:

- забезпечення якісного кадрового менеджменту та впровадження сучасних управлінських технологій в органах публічної влади;
- створення нової системи інститутів публічного управління для підвищення ефективності професійної підготовки службовців і розвитку вищого рівня публічної служби;
- забезпечення ефективного захисту прав та інтересів публічних службовців і місцевої влади;

- посилення співпраці з міжнародними інститутами для проведення реформ в Україні в контексті публічної служби;
- адаптація національного законодавства та інститутів до стандартів та вимог Європейського Союзу.

Системний та комплексний підхід до питань підбору, відбору, навчання, підвищення кваліфікації, а також розстановки кадрів на посадах у публічній службі також має стати основою стратегії вдосконалення механізмів публічного управління.

Аналіз чинного законодавства засвідчив наявність профільних законів стосовно окремих видів публічної служби: державної, служби в органах місцевого самоврядування; дипломатичної, митної, податкової та інших.

Указом Президента України № 214/2020 від 05.06.2020 р. визнано низку документів, які регулювали кадрову політику у сфері публічної служби такими, що втратили чинність:

- Указ Президента України від 9 листопада 2000 року № 1212 «Про Комплексну програму підготовки державних службовців»;
- Указ Президента України від 5 березня 2004 року № 278 «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу»;
- Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140 «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні»;
- Указ Президента України від 20 вересня 2007 року № 900 «Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців»;
- Указ Президента України від 12 серпня 2010 року № 806 «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики»;
- Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки»;

- Указ Президента України від 20 липня 2012 року № 453 «Про План заходів щодо реалізації у 2012 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки»;
- Указ Президента України від 23 квітня 2013 року № 229 «Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки» та ін.

Основні нормативно-правові акти, що регулюють питання реформування державної служби на сучасному етапі, представлено у таблиці 2.1. [43]

Таблиця 2.1 – Основні нормативно-правові акти що регулюють питання реформування державної служби

| Назва                                                                                                                                                                                                                      | Реквізити документа                                                                                                                                  | Терміни реалізації | Примітка                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»                                                                                                                                                                                | Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015                                                                                                      | 2015–2020<br>р.р.  | відсутня на сайті НАДС  |
| Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року                                                                                                                                                | розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р) | 2016–2021<br>р.р.  | актуальна на сайті НАДС |
| Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки                                                                                                                                                     | розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р.                                                                                  | 2022–2025<br>р.р.  | відсутня на сайті НАДС  |
| Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ                                                                                                                                                                     | розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 905-р.                                                                                  | 2016–2020<br>р.р.  | актуальна на сайті НАДС |
| Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах                                                                                                                            | розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р                                                                                   | 2017–2020<br>р.р.  | актуальна на сайті НАДС |
| Концепція 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 01.12.2017 р. № 974-р.                                                                                  | 2017–2020<br>р.р.  | актуальна на сайті НАДС |
| Концепція реформування системи оплати праці державних службовців                                                                                                                                                           | розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р.                                                                                  | 2020–2022<br>р.р.  | відсутня на сайті НАДС  |

Дійсно, значна частина цих документів застаріла, але нових, які б регулювали низку питань у сфері кадрової політики, як окремої стратегії державної кадрової політики на майбутній період, не прийнято дотепер.

Закон України «Про державну службу» (2015 р.) [52], що почав діяти з 01.05.2016 р. і на який були покладені великі надії, та які, на жаль, не справились внесенням багатьох, абсолютно недоречних, на мою думку, поправок. Це зокрема і виведення з числа державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, що означає їх призначення без жодних конкурсів. До цього додалися непрозора робота Комісії з питань вищого корпусу державної служби та абсолютна відміна кадрового резерву.

У чинному Законі України «Про державну службу» порівняно з попередньою його редакцією 1993 р. концептуально змінилося розуміння цього виду служби як діяльності. Погоджуюсь із позицією В.А. Гонтюк [13], що «якщо спочатку йшлося про реалізацію завдань і функцій держави у виді виконання обов'язків на посадах будь-якого рівня у рамках діяльності всіх державних структур, то тепер – про забезпечення виконання і, власне, виконання закріплених повноважень у межах компетенції».

Аналогічний підхід законодавець пропонує використати і стосовно служби в органах місцевого самоврядування. Якщо у ст. 1 діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) [56] сутність цього виду служби викладено як «професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом», то у законопроекті № 6504 – акцентується увага якраз на «забезпеченні» реалізації територіальними громадами цього права. Тому, вважаємо, що у цій частині державна кадрова політика має бути спрямована, насамперед, на модернізацію системи публічної служби, постійне її вдосконалення з урахуванням викликів часу.

Необхідним етапом формування державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи висхідних опорних позицій та провідних ідей.

Сьогодні вкрай необхідна деполітизація публічної служби, нова класифікація посад з чітким розмежуванням функцій, прозорість, незалежність діяльності управлінських кадрів, розвиток лідерського корпусу, підвищення ефективності систем професійного навчання. Позитивні зміни в системі розвитку кадрового потенціалу публічного управління відбудуться при перетворенні їх в HR-служби, запровадженні ефективних програм навчання, плануванні кар'єри [60].

З цією метою, Постановою Кабінету Міністрів України № 692 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», почала активно здійснюватись оптимізація навчальних процесів публічних службовців, створені належні умови підвищення професіоналізму, ця Постанова КМУ визначила необхідність галузі знань і підготовки кадрів зі спеціальності «Публічного управління та адміністрування».

В 2017 році КМУ було схвалено «Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців», яка запропонувала посилення конкурентних засад при наданні освітніх послуг, використанні ресурсної бази навчальних закладів. Разом з тим, сьогодні є нагальна потреба в удосконаленні чинного законодавства в сфері розвитку кадрового потенціалу публічного управління з метою:

- 1) зменшення об'ємності законодавчої бази та ліквідації колізій у взаємовідносинах при формуванні кадрової політики;
- 2) приведення у відповідність законодавства до вимог Європейського союзу з питань розвитку та демократизації суспільства;
- 3) обґрунтування єдиних концептуальних засад управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби;
- 4) закріплення принципів, що мотивують професіоналізм персоналу;

- 5) стандартизації процедури і документообігу у сфері управління персоналом;
- 6) інформування про фінансову основу реалізації розвитку кадрового потенціалу;
- 7) стандартизації компетентностей кадрового забезпечення публічної служби;
- 8) уніфікації підходів створення та умов роботи кадрових комісій;
- 9) створення умов відповідності цілей управління кадрами індикаторам публічної політики;
- 10) посилення вимог до етики поведінки управлінських кадрів.

Таким чином, реалізація комплексу організаційно – правових заходів у регулюванні процесу розвитку кадрового потенціалу публічної служби, сприятиме побудові механізмів та інститутів, що забезпечать ефективне, орієнтоване на результативність розвитку персоналу в системі публічного управління.

Попри суттєві зміни в законодавстві, спрямовані на якісне реформування державної служби, варто звернути увагу й на певні недоліки. Аналіз досліджень і публікацій дає підстави сумніватися в тому, що нове законодавство повністю відповідає сучасним викликам, з якими стикається система державної служби. Багато проблем, які існували до його прийняття, залишаються актуальними і зараз, про те, що свідчать про кількість зауважень науковців та експертів, що потребують додатків [60].

Також, залишається невирішеним питання передачі справ і майна у разі звільнення державного службовця чи його переведення на іншу посаду. На сьогодні не визначено чітку форму акту передачі справ і майна. Це вимагає або розробки єдиного зразка на центральному рівні, або надання державним органам права самостійно встановлювати форму та вимоги до нього.

Також відчувається нестача стратегічного бачення подальшого розвитку державної служби, особливо в частині нормативно-правового регулювання механізмів її проходження. Це стосується, зокрема, системи

професійної орієнтації, функціонування навчальних закладів, підвищення кваліфікації, а також ефективності кадрових підрозділів державних органів.

## **2.2. Аналіз стану кадрового потенціалу Вознесенської міської ради**

Кадровий потенціал територіальної громади – це сукупність заходів, спрямованих на формування, підготовку, розподіл та використання кадрового потенціалу громади для забезпечення її стійкого розвитку.

Кадрове забезпечення є одним із вирішальних факторів, що визначають стійкий розвиток та ефективне функціонування будь-якої територіальної громади. Воно охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з формуванням, підготовкою, розподілом та використанням кадрового потенціалу громади для досягнення її цілей.

На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування зростає актуальність формування сталого потенціалу компетентних кадрових ресурсів, спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати відповідну державну політику. Основними перешкодами у цій сфері були політична кон'юнктура, посилена фінансово-економічною кризою, невідповідність реальної державної кадрової політики задекларованій Законами України «Про державну службу» [52], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [56], «Про місцеві державні адміністрації» [54], «Про місцеве самоврядування» [54] та іншими нормативно-правовими актами з кадрових питань.

Надмірна політизованість обраних за системою пропорційних виборів депутатів місцевих рад, інших кадрових призначень в органах місцевого самоврядування та квотні принципи, покладені в основу регіональної кадрової політики, призводять до погіршення якісного складу місцевих рад і суттєвого ослаблення кадрового потенціалу їхніх виконавчих органів.

Отже, проблема полягає у низькому компетентнісному рівні керівників та працівників виконкомів ТГ, а відтак низькій соціально-економічній



ефективності функціонування керованих громад. До основних напрямів дослідження належать: забезпечення якісної підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб і державних службовців ТГ, модернізація загальнонаціональної системи професійного навчання цих категорій кадрів, активізація наукових досліджень із зазначених проблем.

Здійснення реформи на принципі децентралізації влади в Україні супроводжується передачею значних повноважень і ресурсів від органів державної влади органам місцевого самоврядування, адже децентралізація – це і є передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування так, щоб якомога більше повноважень мали ті органи, котрі ближче до людей, ті, де такі повноваження можна реалізовувати найуспішніше. Відповідно до цього 5 лютого 2015 року було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який регулює відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст [53].

Раціональні критерії, які визначають кількісну та якісну структури виконкому ради територіальної громади, мають відображати [46]:

- 1) характер завдань, які виконують у громаді, поточну діяльність та інвестиції (пріоритети розвитку громади);
- 2) майно, що перебуває в розпорядженні громади;
- 3) розмір громади (площа і кількість жителів);
- 4) географічне розташування.

Основні складові кадрового забезпечення:

1. Кількісний та якісний склад працездатного населення:
  - чисельність – загальна кількість осіб працездатного віку, які проживають на території громади;
  - вікова структура – розподіл працездатного населення за віковими групами;
  - освітній рівень – рівень освіти працездатного населення (вища, середня, професійно-технічна);

– кваліфікація – володіння працездатним населенням певними знаннями, навичками та досвідом, необхідними для виконання професійних обов'язків.

## 2. Зайнятість та безробіття:

– рівень зайнятості – частка працездатного населення, яка зайнята економічною діяльністю;

– структура зайнятості – розподіл зайнятого населення за галузями економіки;

– рівень безробіття – частка працездатного населення, яка не має роботи, але активно її шукає.

## 3. Міграційні процеси:

– внутрішні міграції – переміщення людей в межах території України;

– зовнішні міграції – переміщення людей за межі України.

## 4. Кадрова політика:

– наявність та зміст стратегії розвитку кадрового потенціалу – визначення цілей та пріоритетів кадрової політики, розробка заходів щодо їх досягнення;

– система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів – забезпечення набуття працівниками необхідних знань, навичок та компетенцій;

– заходи щодо стимулювання праці та запобігання відтоку кадрів – створення сприятливих умов праці, надання соціальних гарантій, стимулювання професійного розвитку.

Метою даного аналізу є оцінка кадрового забезпечення Вознесенської міської ради та визначення напрямів його вдосконалення.

Для проведення аналізу було використано такі методи:

– аналіз статистичних даних щодо чисельності, вікової структури, освітнього рівня та кваліфікації працездатного населення територіальної громади;

- аналіз нормативно-правових актів, що регулюють питання кадрової політики на місцевому рівні;
- опитування представників органів влади, підприємств, установ та організацій міста;
- експертна оцінка рівня кадрового забезпечення територіальної громади.

За даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2024 року чисельність працездатного населення територіальної громади міста Вознесенськ становила 37 500 осіб. З них:

- 24 000 осіб (64%) - зайняті економічною діяльністю;
- 13 500 осіб (36%) - не зайняті економічною діяльністю (з них 4 500 осіб - зареєстровані безробітні).

Вікова структура працездатного населення наступна:

- 15-24 роки - 18%;
- 25-34 роки - 22%;
- 35-44 роки - 25%;
- 45-54 роки - 20%;
- 55-64 роки - 15%.

Освітній рівень працездатного населення:

- вища освіта - 35%;
- професійно-технічна освіта - 40%;
- середня освіта - 25%.

За даними опитування, 60% представників працездатного населення Територіальної громади міста Вознесенськ мають кваліфікацію, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці [44].

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики.

На місцевому рівні питання кадрової політики регулюються такими нормативно-правовими актами:

- рішення міської ради «Про затвердження Програми розвитку кадрового потенціалу територіальної громади міста Вознесенськ на 2019-2025 роки»;
- правила внутрішнього трудового розпорядку органів влади, підприємств, установ та організацій міста.

Структура Вознесенської міської ради має розгалужену та збалансовану систему, яка була переглянута у зв'язку зі змінами в житті громади, які відбулись внаслідок повномасштабного вторгнення та діє з 01 січня 2024 року.

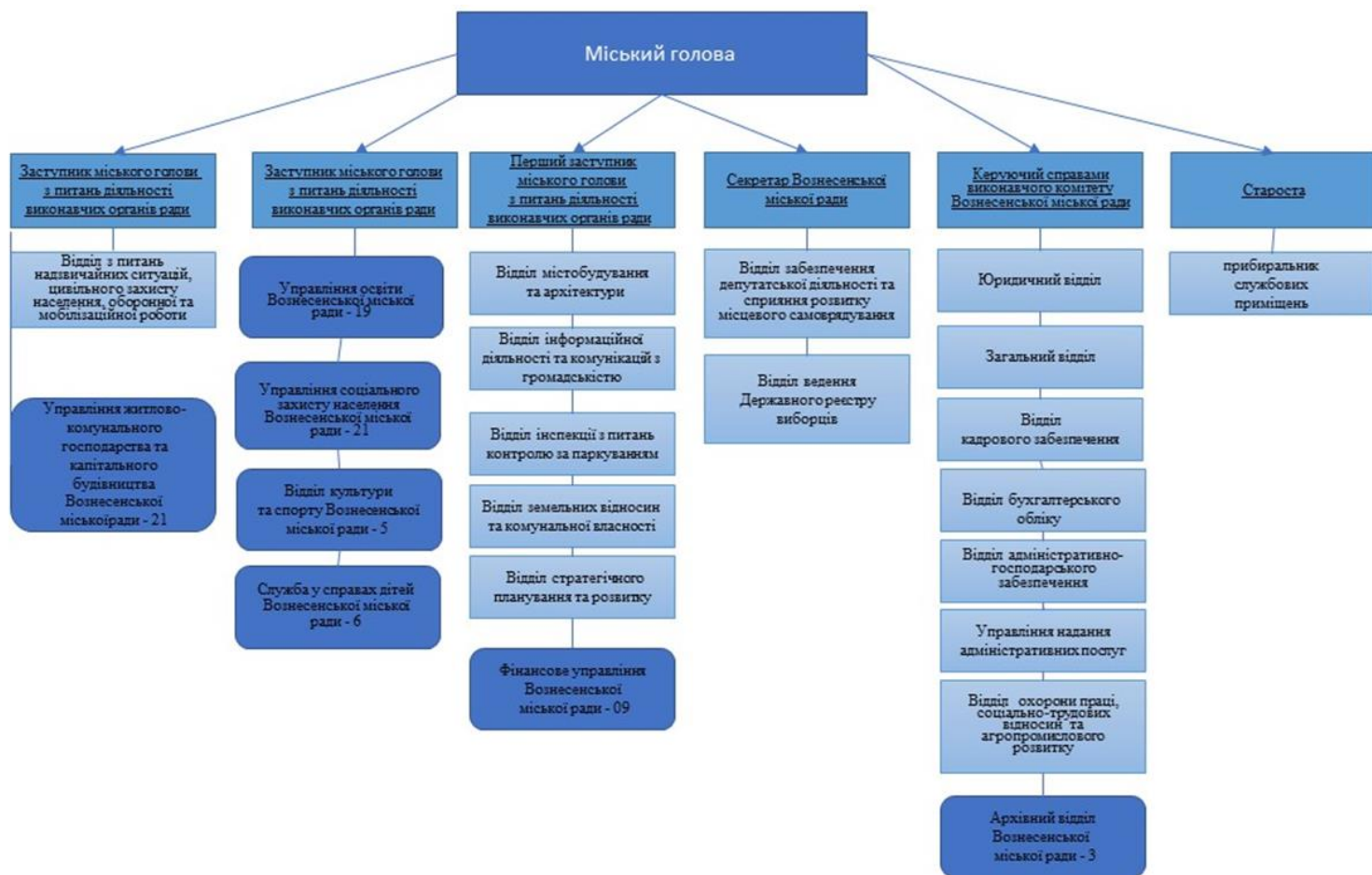


Рисунок 2.1 – Структура Вознесенської міської ради та її виконавчих органів станом на 01.01.2024

Виконавчий комітет Вознесенської міської ради має декілька окремих юридичних осіб – управлінь та багато структурних підрозділів апарату Виконкому, в якому працює понад 160 посадових осіб.

За результатами проведеного опитування серед працівників та населення громади основними проблемами кадрового забезпечення територіальної громади міста Вознесенськ є:

- недостатність кваліфікованих кадрів юридичної та економічної галузей;
- відтік кадрів за межі територіальної громади;
- низький рівень мотивації працівників;
- недосконала система підготовки кадрів [44].

Експерти оцінюють рівень кадрового забезпечення Вознесенської міської ради як середній [44].

З метою оптимального врахування міжнародних тенденцій у сфері кадрової підготовки, як основного засобу набуття певного досвіду в галузі місцевого управління та місцевого самоврядування, професійного навчання кадрів необхідно впроваджувати систему кадрового консалтингу в діяльності органів місцевого самоврядування. Основне завдання HR-консалтингу – сприяння оптимізації процесу залучення й використання такого ключового для будь-якої організації ресурсу, як людський.

У разі неможливості формування відділу, що здійснюватиме ефективне управління людськими ресурсами, можливе залучення зовнішніх компаній із багатим досвідом у HR-сфері. Ринок HR-консалтингу охоплює кілька складових: рекрутинг – підбір кваліфікованих кадрів для об'єктів консультування на платній основі через: використання власної бази даних; аутсорсинг – передача неосновних функцій сторонньому підряднику, придатними для аутсорсингу є сталі функції, що не потребують інновацій (кадрове діловодство, розрахунку заробітної плати, оформлення трудових книжок, лікарняних листків, відпусток тощо), як окремий професійний напрям кадровий консалтинг надає допомогу у вигляді консультаційних кадрових послуг, які можуть бути різноманітними. Класифікація кадрових послуг у Вознесенській міській раді представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація кадрових послуг у Вознесенській міській раді

| <b>Завдання відділу кадрів</b>                                                                                    | <b>Послуги консалтингових компаній</b>                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Розробка політики роботи з персоналом                                                                             | Розробка HR-стратегії                                                              |
| Організаційна побудова HR-відділу                                                                                 | Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень, організаційної) |
| Пошук і підбір персоналу ОТГ                                                                                      | Рекрутинг персоналу                                                                |
| Адаптація й введення нових співробітників на посаду, супроводження «старих» співробітників на нові для них посади | Створення системи адаптації, постійний тренінг персоналу                           |
| Розробка системи мотивації персоналу                                                                              | Система мотивації персоналу. Формування соціального пакета                         |
| Кадровий і управлінський документообіг                                                                            | Аутсорсинг. Функції HR- адміністрування й нарахування заробітної плати             |
| Формування і реалізація навчальних програм                                                                        | Розвиток і навчання персоналу                                                      |
| Розробка та впровадження елементів корпоративної культури                                                         | Формування внутрішнього іміджу ОТГ, впровадження цінностей громади                 |
| Робота з лояльності персоналу                                                                                     | Організація корпоративних заходів                                                  |
| Формування внутрішнього кадрового резерву                                                                         | Оцінка персоналу, моделювання компетенції                                          |

Вихідними даними для планування потреб у персоналі та кадрових послуг у Вознесенській міській раді є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Проаналізуємо розмір середньомісячної заробітної плати по категоріям працюючих в громаді. Середньомісячна заробітна плата по категоріям працівників Вознесенської міської ради представлена у таблиці 2.2.

Аналізуючи заробітну плату у Вознесенській міській раді, можна сказати, що середньомісячна заробітна плата по категоріям працівників має позитивну тенденцію до зростання заробітної плати усіх категорій, але зауважимо, що відносно низький посадовий оклад голови міської ради, який не на багато вищий від окладу старости та державного реєстратора, основною проблемою вважаємо також несправедливу оплату відносно кваліфікації кадрів, тобто спеціаліст з вищою освітою отримує нижчу оплату за технічного виконавця без освіти.

Таблиця 2.2 – Показники оплати праці працівників Вознесенської міської ради (за категоріями)

| Показник                                                                | Роки    |         |        | Відхилення,<br>± |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|------------------|
|                                                                         | 2021 р. | 2022 р. | 2023р. |                  |
| Середньомісячна заробітна плата по підприємству (організації, установі) | 8900    | 14000   | 14000  | 2196             |
| - Міський голова                                                        | 12000   | 20000   | 20000  | 2400             |
| - Староста                                                              | 10000   | 15000   | 15000  | 2794             |
| - Начальники відділів                                                   | 9000    | 15000   | 15000  | 2055             |
| - Державний реєстратор                                                  | 9295    | 14000   | 14000  | 2795             |
| - Спеціалісти                                                           | 7500    | 12000   | 12000  | 973              |
| - Прибиральниці                                                         | 5300    | 8000    | 8000   | 2159,5           |

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються різні методи [70]. Якісні показники управлінської праці у Вознесенській міській раді представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники управлінської праці у Вознесенській міській раді

| Показник                                                                                                  | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------|
| Коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функцій                                | 0,64   | 0,48   | 0,34   | -0,30      |
| Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функцій                                                   | 0,63   | 0,65   | 0,68   | 0,03       |
| Коефіцієнт нормування праці виконавців функцій                                                            | 0,53   | 0,63   | 0,72   | 0,19       |
| Коефіцієнт регламентації функцій управління                                                               | 0,67   | 0,62   | 0,56   | -0,11      |
| Коефіцієнт дублювання функцій управління                                                                  | 0,88   | 0,85   | 0,82   | -0,06      |
| Коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах, що залежать від роботи апарату управління | 0,76   | 0,73   | 0,70   | -0,06      |
| Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій                                                         | 0,67   | 0,65   | 0,63   | -0,04      |
| Число ступенів у структурі управління                                                                     | 2      | 3      | 3      | 1          |
| Наявність конкретних посадових інструкцій, шт.                                                            | 15     | 20     | 20     | 5          |
| Кількість підлеглих у керівника, начальників цехів, навантаження на бригад, чол.                          | 2      | 3      | 3      | 1          |
| Укомплектованість апарату управління, %                                                                   | 100    | 100    | 100    | 0          |

Отже, даний аналіз свідчить про те, що коефіцієнт ефективності роботи голови Вознесенської міської ради коливається в межах від 0,63 до 0,68 при ідеальному значенні 1, це свідчить, що існують суттєві резерви для

підвищення якості управлінських функцій, але найбільш слабкою ланкою в роботі міської ради є використання технічних засобів де коефіцієнт 0,30, який значно впливає на загальний коефіцієнт ефективності функцій управління, також необхідно сформулювати принципи, що дозволяють визначити ефективність праці керівника.

До них відносяться:

- 1) результати роботи колективу, що відображають ефект праці голови громади;
- 2) відокремлення відповідальності керівника, з одного боку, по стадіях різних видів діяльності та за спеціальними функціями управління (наприклад, прийняття важливих одноосібних рішень), а з іншого — за ієрархічними рівнями управління (голова громади – начальник управління – начальник відділу);
- 3) розподіл відповідальності між управлінським працівниками змагальними функціями управління;
- 4) взаємозв'язок показників діяльності установи.

Крім всіх вище перерахованих заходів, а саме, матеріального заохочення, оптимізації чисельності та структури органів місцевого самоврядування, потрібні й інші заходи, зокрема нормативного та організаційного характеру, опрацювати питання законодавчого врегулювання посилення відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування за прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо місцевого розвитку та відповідності цих рішень законодавству України, а також за якісне надання населенню адміністративних та соціальних послуг.

Також необхідно запровадити механізми залучення громадськості до вироблення органами місцевого самоврядування важливих управлінських рішень, зокрема з питань визначення стратегії розвитку територіальної громади, затвердження статутів територіальних громад, проектів містобудівної документації тощо [70].



Кадрове забезпечення – це динамічний процес, який потребує постійного оновлення та вдосконалення. Тільки за умови системного підходу та спільних зусиль органів влади, бізнесу та громадськості можна створити ефективну кадрову політику, яка забезпечить стійкий розвиток та процвітання територіальної громади.

Як бачимо, на відміну від розширених повноважень та збільшених фінансових ресурсів, які органи місцевого самоврядування територіальних громад отримують унаслідок децентралізації, про кадрове забезпечення потрібно подбати самостійно. Людські ресурси (кадри) являють собою сукупність кількісних та якісних характеристик трудових здібностей людей, що полягають у їх здатності завдяки наявним знанням, вмінням та навичкам виконувати необхідні завдання та досягати поставлених цілей, тому незважаючи на багатогранність кадрів, констатуємо факт, що вони є потенціалом будь-якого суспільного утворення, незалежно від його галузевого спрямування та розмірів [70].

### **2.3. Застосування зарубіжного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби**

Досвід інших країн у формуванні кадрового потенціалу в системі державного управління демонструє, що кожна держава застосовує індивідуальні підходи до забезпечення органів влади професійними та відповідальними працівниками. Завдання, які стоять перед Україною в контексті державного будівництва та реформування публічної влади, вимагають особливого підходу до процесу підбору кадрів і реалізації основних напрямів кадрової політики.

Зарубіжний досвід у сфері кадрових питань є ресурсом, який можна використовувати в Україні під час модернізації системи публічної влади, економічних перетворень, посилення інститутів громадянського суспільства та рішення. [10].

Демократична правова держава в Україні повинна розвивати та впроваджувати успішний досвід організації публічної служби, що накопичений у країнах із демократичними традиціями.

Одним із ключових механізмів ефективної кадрової політики в європейських країнах є застосування чітко визначених стандартів посадових кваліфікацій та кваліфікаційних вимог відповідно до «принципу заслуг». Цей принцип є основою західної публічної служби, а також основою для працевлаштування адміністративних посад та проведення конкурсів.

Конкурси мають важливе значення в зарубіжних системах публічного управління, оскільки вони є невідривною частиною кар'єрного розвитку державних службовців. У результаті країни для проведення цієї щорічної атестації, іспити та співбесіди. Наприклад, у таких країнах, як США, Англія та Японія, відбір кандидатів на державну службу створюють через систематичне тестування, іспити та співбесіди.

Особливо є те, що процес відбору в багатьох розвинутих країнах контролюється спеціальними незалежними органами, які не залежать від політичних та відомих інтересів. У США функцію такого контролю виконує федеральна цивільна служба, яка працює через головне управління кадрів. Це управління забезпечує загальне керівництво персоналом, контролює дотримання «принципу заслуг» при просуванні по службі, визначає порядок виходу на пенсію, розробляє класифікаційні стандарти, інструкції для кадрової роботи та рекомендації для вдосконалення організації робіт у сфері кадрів [10].

Обов'язковою умовою адміністративної реформи є правильний добір і розстановка кадрів, їх знання про те, що являє собою посада, яку обіймає чи має займати той чи інший працівник, які до нього ставляться вимоги (особистісні якості, професійні знання, вміння, навички і звички), якою мірою вони виявляються у нього.

З цією метою необхідно створювати модель посадової особи місцевого самоврядування, встановити критерії, яким вона повинна відповідати під час вирішення професійних завдань в умовах роботи на конкретній посаді.

Вдосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування неможливе без реформування інституту служби в органах місцевого самоврядування, його наближення до європейських стандартів за такими пріоритетними напрямками:

- вдосконалення правових засад функціонування служби;
- реформування системи оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування;
- встановлення порядку надання муніципальних послуг та вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики посадових осіб місцевого самоврядування;
- вдосконалення та підвищення ефективності управління службою в органах місцевого самоврядування;
- професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування.

То ж, звернемося до зарубіжного досвіду кадрового забезпечення місцевого самоврядування [10].

В основу реформування місцевих органів в більшості країн покладено такі принципи:

- 1) демократизація державного управління;
- 2) орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом органів місцевого самоврядування, виступає споживачем державних послуг;
- 3) орієнтація на кінцевий результат;
- 4) рентабельність управління;
- 5) простота управління.

Уряди різних країн запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються у приватному секторі. Серед таких методів можна виділити наступні: методи стратегічного планування, бригадного характеру

роботи в процесі ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці.

Важливо підкреслити, що незалежно від розбіжностей щодо підходів до кадрового забезпечення місцевого самоврядування стійкість, стабільність і ефективність державного апарату досягається шляхом збереження й удосконалювання професійних кадрів, що мають значний досвід роботи в органах влади й управління, їхній склад суттєво не змінюється в результаті парламентських виборів чи інших змін у політичній ситуації. Такий порядок забезпечує високий рівень професіоналізму державної служби.

Серед розвинених країн не вироблено єдиного стандарту визначення приналежності працівника до посадових осіб місцевого самоврядування. У зв'язку з цим ускладнюється аналіз кількісного та якісного складу державних службовців.

У США кількість федеральних службовців складає більше трьох мільйонів осіб. Разом зі службовцями штатів вони складають 16% зайнятого населення. Більша їхня частина – понад 90% працює у виконавчих органах влади. У Великій Британії урядові службовці складають близько 6 відсотків усіх зайнятих, у Франції – 15% [10].

У світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу та переведення окремих категорій службовців з державного до приватного сектору. Відповідно відбувається зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалювання процедур вироблення й прийняття рішень. Дані кроки спрямовані на найбільш раціональне витрачання грошей платників податків, ці кошти повинні витратитися на дійсно необхідні людям програми і досягати при цьому бажаних цілей. Якість діяльності державної служби за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що призводить до підвищення рівня організації державного управління [4].

Цивільна служба в США підрозділяється на конкурсну і виняткову. Назва «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються в результаті добору на конкурсних іспитах. Більше 90% усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до державної служби [10].

Незважаючи на позитивні риси, висловлюється критика процедури конкурсного добору, при цьому зазначається як значна вартість таких процедур, так і фактична перевага осіб, які мали можливість одержати кращу підготовку.

На нашу думку, суспільству набагато дорожче обійдеться непрофесіоналізм державного службовця, тому варто більш широко впроваджувати процедуру конкурсного добору на державні посади й в Україні з відповідними удосконаленнями й пристосуванням до наших умов.

У кожній установі державної служби США існує свій план просування по службі. У випадку, якщо на визначену посаду недостатньо кандидатів зі своєї установи, здійснюється відкритий конкурс [10].

Кваліфіковані стандарти для просування розробляються окремо кожним відомством. У цих стандартах визначаються мінімальні вимоги для успішного виконання відповідної роботи. Такий досвід децентралізованого визначення стандартних вимог в окремих відомствах доцільно впроваджувати й у вітчизняному державному апараті, виходячи з його розгалуженості й великої кількості виконуваних функцій.

У Франції поняття «служба в органах місцевого самоврядування» у широкому значенні означає «здійснення агентами професійної діяльності на службі у держави, територіального колективу, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації». У вузькому значенні поняття «функціонер» виключає категорії військових, суддів і стосується лише тих службовців, які

зайняті на постійній службі в органах державного управління і включені до штату. Тимчасові службовці не розглядаються як «функціонери».

Досить цікавим з наукової точки зору є порядок проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців, який визначається як спосіб розподілу обмеженого числа державних посад за допомогою іспитів, що дозволяють незалежному колегіальному органу (журі) класифікувати конкурсантів за їхніми заслугами для наступного призначення на посаду [10]. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню.

Французька система служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність посадовим особам місцевого самоврядування, їх зацікавленість у перебуванні на службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі.

Англійська система просування по службі відрізняється жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу з одного міністерства до іншого дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії.

Система добору, підготовки і просування по службі у Великій Британії організована таким чином, щоб сприяти створенню типу професійного керівника, адміністратора широкого профілю.

Відомий англійський політолог Д. Стюл особливо акцентує увагу на тому, що дженералісти можуть узагальнити досвід роботи всього державного механізму, лише припинивши виконувати експертні функції у конкретних сферах діяльності [10].

Однак в останні десятиліття у Великій Британії збільшується кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за зразком американської моделі.

У Великій Британії набір на кадрову цивільну службу входить до компетенції Комісії зі справ цивільної служби. Уведено письмовий іспит загального типу як головну умову вступу на державну службу. Іспит заснований на програмах провідних університетів – Оксфорду і Кембриджу, що на практиці приводить до того, що саме ці університети здійснюють підготовку великої частини кандидатів на керівні посади.

Досить цікавим вбачається досвід організації служби в Китаї. У 1993 році в КНР було прийняте Положення про державних службовців, що включає такі глави: загальні положення; права й обов'язки; категорії посад; наймання; оцінка роботи; компенсації; дисципліна; службове просування і зниження в посаді; призначення і звільнення; підготовка; заміни; механізми запобігання недоліків і конфліктів; платня, страхівка; відставка і звільнення; вихід на пенсію; скарги й апеляції; управління та контроль над персоналом [39].

Державні службовці, зараховані на службу в робочі органи народних урядів провінційного рівня і вище, повинні мати не менше двох років досвіду роботи на нижчих посадах.

Було би гарно ввести подібні обмеження й в Україні, щоб вищі посадові особи місцевого самоврядування чітко розуміли життя і проблеми більшості суспільства.

Серед найважливіших обов'язків китайської посадової особи можна відзначити такі: дотримання Конституції і законів; виконання служби відповідно до законів, підзаконних актів та політики держави; підтримування тісних зав'язків з народом, прислухання до думки народу, сприймання контролю з боку громадськості, усіляке служіння інтересам народу; захист безпеки, честі та інтересів держави; збереження державної і службової

таємниці, справедливість, чесність і безкорисливість, самовіддане служіння суспільству.

Застосування зарубіжного досвіду у формуванні та розвитку кадрового потенціалу публічної служби базується на адаптації успішних моделей та практик, які довели свою ефективність у різних країнах світу. Розглянемо ключові підходи, які використовують у розвинених державах:

1. Меритократичний підхід (Канада, США, Велика Британія) який характеризується проведенням прозорих конкурсів. Основою відбору є принцип меритократії, за яким на посаді призначаються найбільш кваліфіковані кандидати. У США функціонує система USAJobs , а у Великій Британії – Civil Service Jobs , де прилюднюються всі вакансії.

При використанні компетентнісної моделі відбір кадрів базується на оцінці ключових компетенцій, таких як стратегічне мислення, комунікаційні навички, лідерство та здатність до інновацій, запроваджуються регулярні оцінки результатів роботи державних службовців через періодичні звіти або атестації.

2. У Німеччині та Франції створюються інститути професійного навчання. У Німеччині державних службовців навчають у спеціалізованих закладах, таких як Федеральна академія державного управління. У Франції функціонує Національна школа адміністрації (ENA), яка отримує висококваліфікованих управлінців. При цьому діють програми підвищення кваліфікації та впроваджуються програми безперервного професійного навчання, що враховують новітні виклики, такі як цифровізація та зміна клімату.

Практика тимчасового працевлаштування в міжнародних організаціях або обміні досвідом з іншими країнами службовцям дає змогу отримувати нові знання.

3. Система кар'єрного росту в Японії – існує чітка структура службового просування, де кожен етап супроводжується спеціалізованим навчанням і підвищенням кваліфікації.



При цьому у Південній Кореї діють мотиваційні програми у яких державні службовці отримують бонуси за інновації та досягнення високих результатів у роботі. Також впроваджуються програми балансу між роботою та особистим життям. Крім того кожному співробітнику пропонується персоналізований план професійного зростання.

4. Естонія та Фінляндія активно використовують діджиталізацію кадрових процесів, створюють електронні платформи. Естонія запровадила систему e-Governance, яка охоплює всі аспекти державної служби, включаючи навчання, оцінку та призначення на посади. У Фінляндії активно використовують онлайн-інструменти для тестування компетенцій і відбору найкращих кандидатів.

5. Кодекси етики запроваджено у Швеції та Норвегії. У скандинавських країнах велика увага приділяється вихованню культури доброчесності. Кодекси поведінки відповідають чітким вимогам до державних службовців, спрямовані на запобігання корупції. У Норвегії державні служби зобов'язані надавати детальні звіти про свою діяльність та публічно пояснювати прийняті рішення.

6. Інтеграція гендерної рівності та інклюзії. В Австралії створені програми підтримки жінок на керівних посадах у державній службі. Також діють ініціативи, спрямовані на залучення представників етнічних меншин. У Новій Зеландії державна служба активно працює над створенням умов для осіб з інвалідністю.

Адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій може суттєво покращити систему державної служби. Для цього необхідно забезпечити національні особливості, рівень розвитку інфраструктури, а також існуючу нормативно-правову базу. Основними напрямками впровадження такого досвіду можуть стати діджиталізація процесів, підвищення прозорості відбору кадрів, посилення професійного навчання та підтримка принципів етики й доброчесності [10].

Питання формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки стають особливо актуальними для України, що вимагають вивчення досвіду передових країн у вирішенні цієї проблеми. Економічний успіх і впровадження інноваційних технологій у високорозвинених країнах тісно пов'язані з інвестиціями в освіту та підготовку спеціалістів у галузі STEM (наука, технології, інженерія та математика).

Терміном STEM-personal позначають професіоналів, які мають здатність швидко розробляти та використовувати передові «розумні» технології. Важливо відзначити, що розвиток персоналу в цифровій економіці в інших сферах країн створює систематичну, довгострокову та цілеспрямовану роботу в освітній. Наприклад, у США значну увагу приділяють питанням покращення наукової освіти та навчальної програми.

У 2009 році Наукова рада США оголосила про важливість неформальної освіти, що забезпечується позашкільними програмами. Коаліція позашкільного навчання ще у 2007 році підкреслювала, що позашкільні програми володіють особливими характеристиками, які роблять їх ефективними для наукового розвитку та забезпечують значний науковий досвід. Відомий вчений Річард Л. Фрідмен навів цікаву статистику, за якою 75% лауреатів Нобелівської премії вважають, що їх перший інтерес до науки виник не в шкільний час, а завдяки позашкільному досвіду.

Залучення досвіду розвинених країн є необхідною умовою для успішної модернізації публічної служби в Україні. Однак у ході цих трансформацій важливо зберегти національну культуру, локальну ідентичність та забезпечити специфіку кожної країни при реалізації кадрової політики [10].

На основі досвіду інших країн в Україні можна створити ефективну систему підготовки кадрів, інтегровану до системи публічного управління. Це можливо через організацію академічного кадрового резерву при Адміністрації Президента, який буде спеціалізуватися на підготовці професіоналів для роботи в публічному управлінні.

Важливо розробити чіткі нормативи для якісного та якісного вимірювання результатів роботи державних службовців, а також створити єдиний методологічний підхід до оцінки ефективності управлінської діяльності. При цій ефективності роботи слід пов'язати з матеріальним стимулюванням, що мотивує працівників до високоякісного виконання обов'язків.

Крім цього, необхідно покращити інформування громадськості про наявність вакантних посад та умов участі в конкурсах на працевлаштування посад, використовуючи Інтернет та офіційні веб-сайти органів влади для поширення відповідної інформації.

Професіоналізм державної служби значною мірою залежить від кардинальних змін у системі професійної освіти, підвищення стандартів професійної компетентності, а також від впровадження нових, об'єктивних та ефективних підходів до організації кадрової роботи. [39].

Отже, розвиток української державності та вдосконалення системи публічного управління значною мірою залежать від людського фактора. Важливо досягнути, які саме кадри формують основні напрямки та характер перетворення, наскільки професійні та компетентні їхні дії, а також які моральні принципи керують їхніми рішеннями.

Держава повинна брати на себе відповідальність за створення, підтримку та розвиток кадрового потенціалу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Публічна служба є соціальним інститутом, який виконує управлінські функції держави, спрямовані на вирішення соціальних завдань, підтримку стабільності та цілісності державної влади, а також на зміцнення її авторитету.

Для забезпечення ефективного функціонування державної служби необхідно мати розвинену та якісну систему управління, яка, у свою чергу, повинна бути спрямована на належне управління потенціалом.

## РОЗДІЛ 3

# НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ

### 3.1. Застосування стратегічного підходу у розвитку кадрового потенціалу публічної служби

Стратегічний напрям державної кадрової політики спрямований на посилення ролі держави у забезпеченні конституційних прав громадян на вільний розвиток і використання їх професійних здібностей, а також на створення умов, які сприяють розкриттю їхнього потенціалу. Основна мета цієї політики – формування кадрового потенціалу України як ключового інтелектуального та професійного ресурсу, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток країни та підвищує її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Стратегічний підхід у розвитку кадрового потенціалу публічної служби передбачає системне планування, комплексне впровадження заходів і створення умов для довгострокового підвищення професійності, ефективності та мотивації працівників [50]. Цей підхід базується на аналізі поточних викликів і визначенні пріоритетів для забезпечення сталого функціонування державного апарату. Розглянемо ключові компоненти стратегічного підходу:

#### *1. Формування професійної бази кадрів.*

Прозорий відбір кадрів базується на створенні відкритих і чесних процедур набору, що забезпечують доступ до служби найкращим кандидатам. Використання конкурсних механізмів, тестування та оцінювання компетенцій є основою для підбору професійних кадрів.

#### *2. Інвестування у навчання та розвиток.*

Впровадження програм підвищення кваліфікації та професійного навчання, адаптованих до сучасних викликів (цифровізація, кліматичні зміни, євроінтеграція) дозволяють розширювати знання та навички публічних службовців. Створення спеціалізованих навчальних закладів чи програм, які готують службовців до роботи в різних секторах державного управління допомагають отримати кваліфікацію посадовим особам та підвищити рівень знань у публічному управлінні.

Міжнародний обмін досвідом – стажування в інших країнах, участь у міжнародних програмах, що допомагають переймати найкращі практики.

Поняття професійного розвитку кадрів публічної служби багатогранно та включає такі механізми:

- професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний найчастіше з навчанням і самоосвітою державних службовців, набуття ними нових знань і професійного досвіду;
- професійно-посадовий розвиток, пов'язаний із службово-посадовим просуванням, можливістю використання службовця як у рамках конкретного державного органу, так і (з урахуванням службової ротації) в інтересах всієї системи публічного управління;
- особистісно професійний розвиток, що розуміється як динамічний інтегративний процес, пов'язаний зі змінами особистісних і професійних характеристик, що забезпечує новий рівень потреб, готовності й можливості саморозвитку і самореалізації фахівця в процесі службової діяльності» [3].

Процес професійного розвитку державних цивільних службовців є сумарним результатом процесу професійної підготовки й отримання додаткової професійної освіти, що включає професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування державних цивільних службовців.

Практика показує, що в сучасній системі професійної освіти державних кадрів системи публічної служби в Україні є чимало «вузьких місць».

Структуру вітчизняної системи професійної освіти і професіоналізації кадрів публічної служби складають 4 компоненти [7]: підготовка кадрів для

системи публічної служби; перепідготовка кадрів для системи публічної служби; підвищення кваліфікації публічними службовцями за загальними та спеціальними програмами; стажування публічних службовців.

### *3. Забезпечення мотивації та залученості.*

Для досягнення ефективної мотивації співробітників потрібні як короткострокові, так і довгострокові цілі організації та її керівництва, а також індивідуальні цілі та мотиви самих працівників.

Довгострокова мотивація спрямована на підтримку професійного та особистого розвитку співробітника, допомагаючи йому досягти власних цілей у професійному плані. У свою чергу короткострокова мотивація фокусується на досягненні конкретних завдань і підвищенні якості поточної роботи. Об'єднання цих двох підходів забезпечує гармонію між цілями організації та очікуваннями працівників, а також дозволяє уникати можливих конфліктів, які можуть виникнути через різницю в цілях і сподіваннях.

Наприклад, якщо роботодавець планує залучити та отримати висококваліфікованих співробітників, йому слід після тривалого стимулювання: розвиток кар'єрного потенціалу, підвищення зарплати, медичні пільги тощо. З іншого боку, для стимулювання досягнення конкретних цілей можна використовувати короткострокові стимули, такі як премії для досягнення конкретних виробничих показників.

Кожен мотиваційний механізм залежить від індивідуальних цілей організації та потреб її працівників. Важливо, щоб обидві сторони (роботодавець і працівник) чітко усвідомлювали, що кожен з них очікує та що відправляється в обмін, ускладнює це сприяння згоді та зменшує ймовірність процесу конфліктів у трудовому.

Недостатній рівень мотивації може призвести до зниження якості роботи, зниження задоволеності співробітників та підвищення рівня плідності кадрів. Тому керівникам слід виробити ефективні стратегії мотивації, які максимально підвищать продуктивність, досягнуть кращих результатів і збережуть талановитих співробітників.

Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна виділити на внутрішні та зовнішні :

Внутрішні фактори – самореалізація, самоствердження, креативність, задоволення від виконання роботи.

Зовнішні фактори – фінансові аспекти (дохід, премії), можливості для кар'єрного зростання, визнання заслуг, соціальний статус.

Розуміння цих чинників допоможе роботодавцям розробити стратегії, які будуть ефективними для кожного конкретного випадку, враховуючи індивідуальні особливості та потреби співробітників.

Механізм мотивації включає в себе закономірні зв'язки та взаємодію, які починають процес засвоєння окремих соціальних цінностей, норми поведінки та правил соціальної взаємодії. Це також забезпечує формування певних ціннісних орієнтирів та ставлень, що пов'язані з професійною діяльністю. Механізм мотивації розпочинає розвиток у процесі соціалізації людини і залежить від соціокультурного середовища, в якому вона знаходиться.

Мотиваційні механізми формуються на основі природних індивідуальних характеристик, етнічних та національних особливостей ставлення до праці, а також від рівня та якості життя в сім'ї та найближчому соціальному середовищі. До них слід також включати фактори, пов'язані з культурною та професійною підготовкою людини до обраної діяльності.

При розробці стратегії мотивації важливо, що кожен працівник може орієнтуватися на один із трьох основних типів мотивації:

- 1) змістовність та суспільна значущість праці, коли людина отримує результат від самого процесу виконання роботи та її внеску в суспільство;
- 2) оплату праці та інші матеріальні стимули , які спрямовані на забезпечення фінансової стабільності працівника;
- 3) збалансовану систему різних цінностей, де поєднуються як нематеріальні, так і матеріальні аспекти мотивації.

Для стимулювання співробітників організаційне керівництво використовує як монетарні (фінансові), так і немонетарні методи. До монетарних методів належать такі інструменти, як заробітна плата, участь у прибутках організації тощо. Немонетарні методи включають організацію соціальних комунікацій, методи керівництва, структуру робочого часу, стиль управління та створення ефективної групової організації праці. Ці механізми дозволяють формувати позитивну мотивацію серед співробітників, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволенню від виконаної роботи.

Матеріальне стимулювання є важливим фактором мотивації працівників, але не єдиним. Нематеріальні методи стимулювання також можуть впливати на мотивацію працівників і підвищувати їх ефективність. Наприклад, працівники можуть бути зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, якщо вони відчують, що їх робота важлива і потрібна для організації. Повага до працівників, навчання та можливості кар'єрного зростання, довіра до керівництва та можливість ініціативи також можуть бути важливими нематеріальними методами мотивації. Крім того, гнучкий графік роботи та можливість балансувати роботу й особисте життя можуть сприяти збереженню працівників у компанії та підвищенню їх задоволеності роботою.

Пропонування гнучкого графіка роботи дозволяє працівникам більш ефективно планувати свій робочий час, що може позитивно позначитися на їхньому настрої та продуктивності [7].

Головна мета стимулювання персоналу полягає у забезпеченні гідних умов праці та задоволенні особистих інтересів працівників, з орієнтацією на досягнення цілей організації. Велика увага приділяється ролі керівництва організації у мотивації та стимулюванні персоналу [62].

Методи стимулювання мають прямий вплив на мотивацію співробітників, і тому важливо визначити найбільш ефективні методи для кожного окремого співробітника, приклади яких приведені у таблиці 3.1.



Таблиця 3.1 – Методи мотивації співробітників публічної служби

| Методи мотивації | Сутність методу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Примушення       | Цей метод мотивації ґрунтується на відчутті страху перед покаранням, наприклад, низькооплачувана робота, сплата штрафу або інші наслідки.                                                                                                                                                                                                                       |
| Винагородження   | Цей метод мотивації ґрунтується на комбінації економічних та неекономічних стимулів для спонукання працівників до високопродуктивної роботи. Може включати збільшення заробітної плати, видачу бонусів або інших матеріальних винагород, а також використання позаматеріальних стимулів, таких як похвали, визнання, можливість професійного зростання та інші. |
| Солідарність     | Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації.                                                                                                                                                                                                                                                           |

Для цього керівництво повинно ретельно вивчати свій персонал та забезпечувати сприятливі умови праці, що обумовить збільшення виробленого продукту.

Використання ефективних методів мотивації персоналу може допомогти органам публічної влади збільшити продуктивність та ефективність роботи співробітників, знизити відтік кадрів та підвищити рівень задоволення працівників.

#### *4. Розвиток етики та доброчесності.*

Впровадження кодексів, чітких стандартів поведінки, які гарантують чесність і підзвітність службовців сприяють розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Також впровадження механізмів запобігання корупції та забезпечення прозорості в діяльності службовців піднімають рівень довіри серед громадян та отримувачів послуг від публічних органів.

Щоб завоювати довіру громадян, публічні службовці повинні бути справедливими, чесними, прозорими у своїх діях, чуйними до потреб громадян, а також не суперечити відповідним законам, постановам і стандартам якості. Саме ці ключові цінності публічної служби лежать в основі ефективного функціонування системи врядування [26].

Публічні службовці повинні приймати рішення, що демонструють високий рівень професіоналізму та відданість суспільного блага, дотримуючись прозорості та відповідності. Три основні зобов'язання, які керують діями публічних службовців при прийнятті рішень, включають дотримання закону, ефективне використання публічних ресурсів та дотримання етичних принципів у роботі.

Особлива увага приділяється етичній поведінці, що визначається статтею 8 Конвенції ООН проти корупції. Ця стаття вимагає від держави заохочення таких цінностей, як чесність, відповідальність та непідкупність серед державних посадовців, щоб ефективно запобігти корупції.

Важливо змісту набувають цінності, які описали Льюїс і Гілман. Вони визначають публічного службовця як «тимчасового управителя», що наділений владою прийняти рішення від імені спільноти. Вони виділяють п'ять основних етичних принципів, які повинні слідувати публічним службовцям: підзвітність, неупередженість, справедливість, чесність, уникнення завдань шкоди та сприяння добрим справам.

Створення ефективної місійної системи доброчесності в публічному управлінні починається з уявлення про служіння суспільству. Ця постанова визначає цілі та цінності організацій і перетворює їх на практичні стандарти, які забезпечують досягнення результатів. Для цієї організації часто запроваджують системи внутрішнього контролю, наприклад, у фінансовому управлінні чи закупівлях.

Однак, щоб ці внутрішні механізми були ефективними, необхідно узгоджувати цілі та цінності організації з професійними стандартами. Це може бути складно в організаціях із великим спектром повноважень, як у

випадку місцевого самоврядування, де задіяно різні професії зі швидкими підходами до роботи.

Організаціям слід забезпечити, щоб система доброчесності не була лише декларативною, а діяла на практиці. Це значною мірою залежить від навичок, компетенцій та дисципліни персоналу, а також від мотивації працівників виконання цих правил. Сприяти цьому можна через узгодження особистих і професійних цінностей співробітників із цілями організації.

Системи управління доброчесністю можуть включати тренінги, кодекси етики та кодекси поведінки, щоб підвищити відповідальність, прозорість та етичність у роботі. Такий системний підхід допоможе забезпечити спільне утримання цінностей та правил серед усіх учасників організаційного середовища, що є фактором ефективного управління доброчесністю.

#### *5. Використання цифрових технологій.*

Цифрові технології є ключовим елементом модернізації управління кадровим потенціалом у публічній службі. Вони не зможуть оптимізувати процеси, підвищити прозорість та ефективність роботи, а також створити умови для безперервного професійного розвитку службовців. Розглянемо основні аспекти їх застосування [25]:

- автоматизація управління кадровими процесами, а саме – системи управління людськими ресурсами (HRM-системи): впровадження спеціалізованої платформи для обліку кадрів, управління відпустками, складання графіків, оцінювання результативності; електронні особисті справи – створення цифрових профілів для кожного службовця, що відповідають інформації про кваліфікацію, досягнення, підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток; аналіз даних – використання аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб, виявлення прогалин у компетенціях та оптимізації робочих процесів;

- прозорість і підзвітність, які забезпечуються за допомогою онлайн-платформи, де можна подавати заявки, проходити тестування та отримувати результат у реальному часі. Крім того створюються цифрові

інструменти для оцінки ефективності роботи службовців, що сприяють підвищенню відповідальності та підзвітності;

- підвищення кваліфікації через онлайн-навчання, завдяки яким надається доступ до курсів, вебінарів, тренінгів, які службовці можуть проходити у зручний час, впроваджуються автоматизовані тести для перевірки знань і видача сертифікатів, що підтверджують професійний рівень, використовуються VR та AR-технологій для навчання практичних навичок у контрольованому цифровому середовищі;

- цифровізація управління знаннями – створюються інформаційні платформи, де зберігаються нормативні документи, рекомендації, методики, які доступні всім службовцям; інструменти для обговорення кейсів, викликів та вирішення проблем у внутрішніх або зовнішніх онлайн-спільнотах; використання ШІ для надання рекомендацій щодо навчання, планування кар'єри та вирішення складних управлінських завдань;

- оптимізація комунікації – використовуються чат-боти та віртуальні асистенти, відбувається автоматизація відповідей на запити службовців щодо кадрових питань, таких як відпустки, оплата праці чи доступ до навчальних ресурсів. Часто розробляються цифрові платформи для командної роботи із застосуванням таких інструментів, як Microsoft Teams, Slack або аналогів, для прискорення взаємодії між службовцями та підрозділами;

- кібербезпека та захист даних – впровадження системи шифрування та захисту даних службовців, щоб уникнути витоку конфіденційної інформації; розвиток цифрова грамотності, навчання працівників основам кібербезпеки, включаючи розпізнавання рибальських атак і захисту робочих пристроїв.

- оцінювання і розвиток талантів – використання платформи для тестування компетенцій, оцінки лідерських здібностей та аналізу результативності праці, розробляються індивідуальні плани розвитку,

створюються персоналізовані рекомендації для професійного зростання на основі зібраних даних про знання, навички та результати.

- розвиток культури інновацій – цифрові платформи, де працівники можуть пропонувати інновації та рішення для вдосконалення роботи публічної служби; використання цифрових інструментів для адаптації до нових викликів, таких як зміни в законодавстві чи екологічні ініціативи.

Перевагами цифрового підходу при управлінні кадровим потенціалом у публічній службі є: змінення бюрократії та прискорення процесів; покращення доступу до інформації та навчання; підвищення прозорості та підзвітності; забезпечення більш точного прогнозування та планування кадрових потреб.

Цифровізація є виробничим кроком у стратегічному розвитку кадрового потенціалу публічної служби, оскільки вона покращує ефективність, гнучкість та адаптивність системи управління людськими ресурсами.

*6. Планування та прогнозування.* Яке полягає у регулярному моніторингу потреб державної служби в певних компетенціях, а також врахуванні демографічних тенденцій, які можуть вплинути на доступність кваліфікованих кадрів [3].

Планування та прогнозування відіграють ключову роль у стратегічному управлінні кадровим потенціалом публічної служби. Ці процеси спрямовані на забезпечення довгострокової відповідності людських ресурсів цілям державного управління, реагування на сучасні виклики, а також створення умов для ефективного функціонування органів влади. Основні аспекти цього підходу можна розділити на кілька етапів:

- оцінка поточного стану кадрового потенціалу – визначення кількості службовців, їх кваліфікаційного рівня, досвіду, професійних навичок та розподілу за функціональними категоріями; аналізі відповідності знань і навичок працівників сучасним вимогам, визначення сфер, які потребують підвищення кваліфікації чи нових спеціалістів; вивчення

тенденцій звільнення, переведення та виходу на пенсію, які посилюють передбачити наявні кадрові дефіцити;

- визначення стратегічних цілей – визначення кількості та кваліфікації службовців для реалізації пріоритетних напрямків державного управління (екологія, цифровізація, євроінтеграція тощо); інтеграція планів кадрового розвитку з національними та міжнародними цілями сталого розвитку;

- прогнозування потреби у кадрових ресурсах – прогнозування кількості та типів спеціалістів для виконання завдань у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі; оцінка того, як автоматизація, цифрові технології чи зміни в законодавстві можуть вплинути на потреби в кадрах; аналіз старіння населення, рівня освіти молоді, трудової міграції та інших факторів, що впливають на доступність кваліфікованих кадрів;

- розробка плану кадрового розвитку – визначення джерел рекрутингу, розробка механізмів залучення молодих спеціалістів та досвідчених професіоналів; створення маршрутів для професійного зростання, що включають можливості підвищення кваліфікації, ротацію посад, навчання та наставництво; створення умов для залучення фахівців на тимчасові чи дистанційні позиції, що особливо важливо в кризових ситуаціях;

- інструменти цифрового прогнозування – використання статистики для прогнозування тенденцій ринку праці, поведінки службовців та ефективності кадрових рішень; створення прогнозів щодо змін у державному управлінні, економічній ситуації чи потребах у спеціалістах; впровадження платформи для відстеження змін у структурі кадрів, аналіз їх впливу на продуктивність організації.

- розвиток кадрового резерву – підготовка майбутніх керівників через програми розвитку лідерських навичок, навчання та наставництво; залучення службовців до роботи в різних підрозділах для розширення їх компетенцій і створення гнучкої системи управління персоналом;

впровадження програми стажування, навчання та кар'єрного супроводу для нових працівників;

- контроль і коригування планів – оцінка ефективності реалізованих планів і внесення коригувань на основі змін у середовищі чи нових викликів; аналіз, чи впливають запроваджені заходи на підвищення ефективності роботи публічної служби.

Планування та прогнозування у розвитку кадрового потенціалу публічної служби дозволить створити систему, яка адаптується до динамічних умов і сучасних викликів. Це забезпечує належний рівень професійності працівників, підвищення раціональному використанню ресурсів та підвищення конкурентоспроможності публічної служби в умовах глобальних змін.

#### *7. Адаптація до сучасних викликів.*

Адаптація кадрового потенціалу публічної служби до сучасних викликів є невід'ємною складовою стратегічного управління, що дозволяє забезпечити ефективну роботу державних органів у динамічному середовищі. Цей процес базується на аналізі глобальних, регіональних та національних змін і включає впровадження інноваційних підходів до управління кадрами, а саме: оцінці сучасних викликів, таких як цифровізація, автоматизація та використання штучного інтелекту, які змінюють вимоги до компетенцій працівників, акцентуючи увагу на цифрових навичках. Зростаюча взаємозалежність між країнами потребує від службовців розуміння міжнародного права, економіки та міжкультурної комунікації. Впровадження «зелених» ініціатив вимагає знань у сфері сталого розвитку та екологічної політики.

Нестабільність ринку праці, демографічне зруйнування та трудова міграція впливають на доступність кваліфікаційних кадрів. Крім того війни, пандемії, природні катастрофи вимагають підготовки службовців до швидкого реагування в умовах нестабільності.

Впровадження гнучкості в управлінські кадри дає можливість працювати за гібридними чи дистанційними моделями, що дозволяє зберегти продуктивність під час кризи, а розширення доступу до державної служби через електронні конкурси дає змогу залучати фахівців із приватного сектору чи інших країн до публічної служби [28].

Поступово створюються умови для збереження психоемоційного стану службовців, таких як психологічна підтримка, гнучкі графіки роботи. Впроваджуються платформи для онлайн-курсів, вебінарів і модулів самоосвіти, що дозволяє службовцям розвивати навички в зручному форматі, моделювання реальних кризових ситуацій (зокрема реагування на кіберзагрози чи управління під час надзвичайних подій).

Використання інноваційних технологій сприяє аналізу даних для прогнозування кадрових потреб та оптимізації робочих процесів, впровадження інструментів для звільнення часу службовців на стратегічні завдання, використання віртуальної та доповненої реальності для навчання і підготовки до складних ситуацій.

Крім того, з метою розвитку кадрового потенціалу публічної служби необхідно створювати платформи для обміну інноваціями, де службовці можуть пропонувати нові підходи до вирішення проблеми, тим самим стимулювати до гнучкості й готовності до трансформацій серед працівників, залучати молодих фахівців, які мають сучасне мислення та знання [28].

#### *8. Інтеграція міжнародного досвіду.*

Партнерство з іншими країнами та впровадження найкращих практик і стандартів, адаптованих до національних умов, стажування спеціалістів за кордоном для отримання нового досвіду та обміну знаннями у контексті євроінтеграції, навчання службовців нормам і практикам, прийнятим у Євросоюзі позитивно впливають на розвиток кадрового потенціалу публічної служби [10].

Інтеграція міжнародного досвіду дозволяє публічній службі не лише підвищити свою ефективність, але й відповідати вимогам глобалізованого



світу. Впровадження кращих практик, стандартів та інновацій завдяки створенню конкурентоспроможної, професійної та адаптивної кадрової системи, що забезпечує сталий розвиток країни та формує довіру громадян до державних інституцій.

#### *9. Підтримка стійкості системи.*

Підтримка стійкості системи при стратегічному підході розвитку кадрового потенціалу публічної служби забезпечує створення механізмів, що забезпечують її адаптивність, стабільність і безперервність функціонування. Це включає: створення резерву кадрів – формування бази кваліфікованих фахівців, здатних швидко замінити вакансії в критичних умовах; гнучке управління персоналом – використання сучасних методів прогнозування та планування для швидкої реакції на зовнішні виклики; цифровізацію процесів – автоматизацію управління кадрами для зниження ризиків людського фактору та підвищення управлінської ефективності; підвищення кваліфікації – постійне навчання службовців для забезпечення актуальних компетенцій в умовах змін; кризове планування – розробка стратегій дій у надзвичайних ситуаціях, що гарантують стійкість кадрової системи.

Ці заходи дозволяють забезпечити ефективність публічної служби навіть в умовах непередбачуваних змін або викликів.

#### *10. Моніторинг і оцінювання.*

Моніторинг та оцінювання при стратегічному підході до розвитку кадрового потенціалу публічної служби спрямовані на забезпечення ефективності управління персоналом. Вказані заходи включають:

- постійний аналіз ефективності – регулярне відстеження результатів роботи службовців для оцінки відповідності встановленим цілям;
- оцінювання компетенцій – використання систематичних підходів для визначення професійного рівня і потенціалу службовців;
- визначення ключових показників ефективності (KPI) – впровадження метрики для оцінки внеску кожного працівника в досягнення стратегічних завдань;

- організацію зворотного зв'язку – проведення опитувань і збирання даних від працівників та громадян для коригування дій та процесів;
- використання цифрових інструментів – автоматизація збору та аналізу даних для підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання.

Ці заходи сприяють виявленню сильних сторін і проблем у системі публічної служби, забезпечуючи її розвиток та адаптацію до викликів.

Адаптація до сучасних викликів у розвитку кадрового потенціалу публічної служби дозволяє створити гнучку, ефективну й інноваційну систему управління людськими ресурсами. Вона сприяє забезпеченню сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності публічного управління та посиленню довіри суспільства до інституцій влади.

### **3.2. Організаційно-правове забезпечення розвитку кадрового потенціалу публічної служби**

Організаційно-правове забезпечення є основою для ефективного розвитку кадрового потенціалу публічної служби, визначаючи правила, процедури та інструменти управління персоналом. Це забезпечення включає низку механізмів, які створюють умови для професійного зростання, ефективного функціонування та підтримання високих стандартів роботи службовців.

До формування та раціонального використання кадрів як важливої і актуальної проблеми публічного управління, тривалий час до її вирішення підходили однобоко, як до чисто організаційно-управлінського завдання.

Необхідність розробки нової кадрової політики впливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Потрібні нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги до демократичного суспільства [60].

Тому особливої уваги набуває проблема побудови системи управління персоналом або кадрами.

Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних умов становлення та розвиток України [58].

Основою для розроблення Стратегії стали 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року, Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» та Оновлена стратегія сталого розвитку ЄС. Стратегія також ґрунтується на SWOT-аналізі та аналізі прогалин політики, законодавчих актів, програм і планів у восьми сферах діяльності: економіка, соціальна політика, природокористування та охорона довкілля, сільське господарство, енергетика, транспорт, регіональний і місцевий розвиток, освіта та наука.

Проект Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року був обговорений з червня до грудня 2016 року на регіональних та національних консультаціях, у яких взяли участь представники органів державної влади та місцевого самоврядування всіх областей України, депутати різних рівнів, науковці та освітяни, представники інститутів громадянського суспільства, професійних об'єднань, бізнесу, ЗМІ, експерти міжнародних організацій [58].

Стратегія спрямована на досягнення визначеної мети розвитку, а інструментом її впровадження є Національний план дій (дорожня карта) переходу України до сталого розвитку, який буде ухвалено після затвердження Стратегії.

Стратегія встановлює цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Вона також визначає інституційні засади впровадження Стратегії, напрями міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії, основні рушійні сили та інструменти її реалізації.

Сьогодні увага до проблеми управління персоналом в усьому світі, навіть у тих країнах, де державне управління досить розвинене, постійно зростає. Це відображає загальне сприйняття суспільством державного управління, оскільки люди – це його єдиний, найважливіший актив [60].

Головною проблемою системи публічної служби України сьогодні є те, що недостатньою мірою застосовуються сучасні технології управління персоналом, щодо яких провідна роль належить кадровим службам. Упровадження ефективної системи управління персоналом на публічній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

У чинному Законі України «Про державну службу» зазначено, що органом управління державною службою в державних органах та їх апараті є спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері державної служби [52].

Одною з основних складових системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування стають служби управління персоналом. Однією з функцій служби управління персоналом є функція розвитку позитивних службових відносин. Службові відносини в органах місцевого самоврядування повинні будуватися на основі тих переконань, які сприяють їх ефективному функціонуванню та розвитку [52].

Основними принципами роботи служб з управління персоналом повинні стати: увага до особистості співробітників, їх прав та гідності; розвиток особистості та забезпечення як найкращого використання її можливостей; перебудова комунікацій між керівниками та співробітниками на засадах колегіального обговорення з рівними правами врегулювання виникаючих протиріч. Основними завданнями з управління персоналом в органах місцевого самоврядування можуть бути такі:

- створення правового простору достатнього для забезпечення легітимності діяльності з розвитку людських ресурсів органів державної влади і місцевого самоврядування;
- створення інфраструктури, що забезпечує розвиток людських ресурсів;

- комплектування організаційних структур, що ведуть роботу з людськими ресурсами досвідченими і компетентними фахівцями;
- методичне забезпечення діяльності з управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;
- підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування, розробка систем різнобічної мотивації та стимулювання людських ресурсів;
- безперервність підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, тощо.

Управління людськими ресурсами відіграє все більш важливу роль в досягненні органами місцевого самоврядування стратегічних цілей діяльності та структури, необхідні зміни в моделях поведінки людських ресурсів. Забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетентності людських ресурсів органів місцевого самоврядування вимогам територіальної громади, можливе в тому випадку, коли в органі місцевого самоврядування здійснюється; якісне цілепокладання та чітке програмування всіх сторін діяльності на всіх рівнях управління; постійне підвищення професійної компетентності співробітників; регулярний зворотний зв'язок, якісна оцінка діяльності співробітників; формування ефективної системи мотивації для працівників органів місцевого самоврядування; заохочення до оновлення знань посадових осіб місцевого самоврядування [64].

Використання зазначених чинників можливе через реалізацію відповідних альтернативних підходів до розвитку людських ресурсів.

Організаційно-правове забезпечення розвитку кадрового потенціалу публічної служби створює міцну основу для ефективного функціонування системи державного управління. Воно охоплює комплекс нормативних, інституційних та організаційних заходів, спрямованих на професійне зростання службовців, забезпечення їх доброчесності, ефективності та відповідності сучасним вимогам.

Для того, щоб процес прийняття рішень стосовно вибору цілей управління кадровим потенціалом був об'єктивним і систематичним, треба застосовувати формальний аналіз рішень, який об'єднує судження та оцінки керівників в одне ціле і передбачає застосування ряду моделей рішень.

У теорії прийняття рішень це були моделі, які пов'язані з вибором кращої альтернативи із наперед визначеної сукупності альтернатив. Дотримання такого принципу, щодо прийняття рішень при формуванні цілей управління кадровим потенціалом дає саме застосування методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій є математичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть будь якої проблеми.

У сфері удосконалення кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування можна виділити такі основні напрями, як: розвиток кадрового забезпечення; збереження кадрового забезпечення; реструктуризація кадрового забезпечення [68].

Факторами, які впливають на досягнення цих цілей є складові кадрового забезпечення, які в свою чергу діляться на компоненти:

- складова професійно-кваліфікаційних якостей: знання; досвід роботи; стаж роботи в організації;
  - складова трудових якостей: творча активність; рівень дисциплінованості;
  - складова особистісний якостей: організаторські здібності; рівень відповідальності;
  - складова психологічних якостей: сприйняття; задоволення працею;
  - складова фізіологічних якостей; вікові здібності, стан здоров'я.
- саме розвиток його кадрового забезпечення.

Також спираючись на результат методу аналізу ієрархій, можна сказати, що в залежності від того, яку мету переслідує керівництво органу публічної служби стосовно свого кадрового забезпечення, йому необхідно звертати більшу увагу на певну сукупність компонентів кадрового забезпечення.

Основні напрямки оптимізації кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування включають:

- покращення психологічного клімату в колективі, виявлення та усунення факторів, які можуть спричинити конфлікти;
- аналіз причин звільнення працівників та розробка стратегій для мінімізації цих причин;
- підвищення рівня здоров'я працівників, забезпечення доступу до якісного медичного обслуговування та створення сприятливих умов для відпочинку;
- вивчення причин порушення трудової дисципліни та впровадження заходів для їх усунення;
- сприяння розвитку управлінських навичок серед працівників з нарахування підвищення ефективності роботи міської ради;
- ідентифікація працівників із творчим потенціалом та створення умов для підвищення їх інтересності та мотивації працюють в системі місцевого самоврядування.

### **3.3. Удосконалення мотиваційних механізмів розвитку кадрового потенціалу публічної служби**

Нові вимоги до публічного управління висувають відповідні вимоги до публічної служби та її головного ресурсу – публічних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти публічного управління та виробляти державну політику в умовах змін [64].

У свою чергу, необхідність вирішення окреслених вище завдань актуалізує перегляд теоретичних засад широкого кола суспільних відносин, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби та вдосконаленням публічно-управлінських механізмів, що його забезпечують в

умовах переходу «від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави»

Як відомо, мотивація – базова функція публічного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток.

Сучасне розуміння управлінського концепту мотивації трактується як «рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей» [64].

Водночас, Артеменко Л. відзначає мотивацію як механізм у публічному управлінні та вводить у науковий обіг поняття «мотиваційний механізм», що визначається як «сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему публічного управління загалом, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, які виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи)» [67].

Також зазначено, що мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері публічного управління. На думку М. Мескона мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З огляду на це, С. Селіванов констатує, що відповідно мотиваційний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби має бути представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал державної служби до високоефективної роботи та підтримки свого професійного потенціалу.

Тобто система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою, насамперед, на розвиток його творчого потенціалу та



здібностей (професіоналізму), ініціативи й доброчесності, партнерського відношення в колективі, узгодженості особистих інтересів з інтересами державної служби загалом [3].

Водночас аналіз змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує універсального способу мотивування у сфері HRM, оскільки часто те, що є ефективним при мотивуванні одних людей, може виявитись абсолютно незначущим або ж навіть неприйнятним для інших.

Зокрема практика засвідчує, що система мотивації у сфері державної служби досить часто визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й проблематикою політико-ідеологічного змісту.

В Україні мотиваційний механізм у сфері HRM на державній службі має як матеріальне, так і нематеріальне вираження (моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, стимули сприятливих умов, психологічний клімат у колективі та ін.) та потребує ширшого запровадження [3].

Загальні питання матеріальної мотивації державних службовців закріплені в Законі України «Про державну службу» [52], а саме в Розділі VI «Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії». Згідно даного Закону [52] держава забезпечує адекватний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання професійних обов'язків, заохочує їх до ефективної, результативної, інтегрованої та ініціативної роботи.

Доктор юридичних наук О. Ярошенко констатує, що відповідно до чинного законодавства держава забезпечує відповідний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи [5].

При цьому заробітна плата державного службовця відповідно до Закону України «Про державну службу» [52] складається з: посадового окладу;

надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; премії (у разі встановлення).

Разом із цим за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії [52].

Отже, в Україні головним матеріальним чинником утримання високопрофесійних фахівців у системі державної служби загалом та критично важливою передумовою розвитку державних службовців зокрема виступає жорстка система оплати праці в аспекті гарантованих компонентів оплати праці. Адже згідно теорії саме оптимальний рівень заробітної плати має мотивувати до праці взагалі, компенсувати витрати на проживання та утримання сім'ї працівника, стимулювати його до кар'єрного просування, самовдосконалення та підвищення продуктивності праці [69].

Проте, як відомо, сфера державної служби в Україні на сьогодні не пропонує достойного рівня оплати праці. Хоча, статистика засвідчує, що в Україні протягом 2018-2023 років у державному секторі середньомісячна заробітна плата демонструє тенденцію до зростання з 12 698 грн/ос. у 2018 році до 28 516 грн/ос. У 2023 році [18].

Загалом у 2023 році сектор державного управління та оборони в Україні за розміром середньомісячної заробітної плати займає 4-те місце після таких видів діяльності як інформації та телекомунікації (41 326 грн./особу), фінансова та страхова діяльність (37 477 грн./особу) та авіаційний транспорт (36 290 грн./особу) [18].

Однак, результати діагностичного порівняння рівнів оплати праці для приблизно еквівалентних посад у державному та приватному секторах засвідчили, що рівень оплати праці в секторі центрального державного управління залишається все-таки дійсно значно нижчим порівняно з приватним сектором для середньої та вищої керівної ланки.

Отже, можемо констатувати низький рівень фінансової мотивації державних службовців, який в Україні дійсно залишається недостатньо

привабливим на ринку праці, незважаючи на те, що з моменту введення в дію Закону «Про державну службу» [52] посадові оклади державних службовців постійно послідовно підвищуються.

Водночас існує й інша проблема – колосальна різниця між найнижчими та найвищими посадовими окладами бюджетників.

Загалом незбалансована система оплати праці протягом останніх років призвела до нерівності у сфері державної служби в Україні, що характеризують такі фактори [7]:

- непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби;
- відсутність юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами;
- невиконання вимог Закону України «Про державну службу» в частині скорочення посад, які є вакантними понад один рік (шляхом їх формального перейменування тощо);
- наявність необґрунтованих у схемі посадових окладів вертикальних (відповідно до підкатегорій посад державної служби) і горизонтальних (відповідно до визначених рівнів державних органів) диспропорцій у розмірах посадових окладів, зокрема без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов'язків;
- відсутність дієвого контролю за затвердженням штатної чисельності (частка посад головних спеціалістів серед посад державної служби категорії “В” у державних органах становить до 80 відсотків, найменування посад невідповідають фактичному рівню кваліфікації, компетентності та відповідальності осіб, які їх займають).

Така ситуація може призводити до невдоволення та демотивації самих держслужбовців, відтоку кваліфікованих працівників з державних органів управління до приватного сектору, створювати передумови для існування корупції та ін. У результаті все це виливається в одну величезну проблему –

низька якість державного менеджменту, державного сервісу і здатності держави вирішувати ті завдання, що перед нею постають. Відповідно, підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення в Україні реформи системи оплати праці державних службовців.

З огляду на це, прийнято Постанову Верховної Ради України «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями та зарахування до стажу державної служби часу роботи на деяких посадах у військових адміністраціях» метою якого визначено «зміну системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби шляхом запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби, посилення ролі посадового окладу та припинення надмірних необґрунтованих виплат, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників державних органів, впровадження системи грейдів» [57].

Постановою передбачено посилення ролі посадового окладу, запровадження грейдової системи посадових окладів, де розмір мінімального грейду не може бути менше розміру мінімальної заробітної плати. Розміри посадових окладів на посадах державної служби також мають бути переглянуті в бік збільшення за рахунок зменшення надбавок за вислугу років, інших тимчасово встановлених стимулюючих виплат, а також скорочення граничної чисельності пропорційно кількості посад, які були вакантними протягом року, а також інших джерел, не заборонених законом.

Водночас для збереження раціонального та обґрунтованого підходу передбачалося обмежити варіативні складові заробітної плати (надмірні

надбавки і премії) для наближення до моделі оплати праці 70/30 (на індивідуальному рівні).

Разом із цим з метою проведення оновленої класифікації посад державної служби прийнято такі нормативно-правові акти: Методику проведення класифікації посад державної служби, затверджену наказом НАДС від 30.09.2020 року № 187-20 та Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, затверджений наказом НАДС від 18.12.2020 року №246-20.

У рамках дослідження мотиваційного механізму у сфері HRM на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану) важливо наголосити на тому, що, окрім фінансової винагороди, до державних службовців можуть застосовуватися також і нефінансові інструменти.

Такі інструменти, як правило, пов'язані з надійністю та безпекою робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність та ін.

Так, наприклад, згідно ст. 53 Закону України «Про державну службу» «за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами. [52].

Практика застосування нефінансових стимулів на державній службі варіює.

Відповідно схему нефінансових стимулів доцільно все ж таки розробляти в кожному конкретному випадку окремо після ретельного

оцінювання початкової ситуації. Часто її необхідно реалізовувати поступово, застосовуючи короткострокові рішення для довгострокової перспективи.

Така схема повинна бути диференційованою та цільовою на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Окрім того, нефінансові стимули можуть мати різні форми, такі як спеціальні доручення, подарунки, винагороди, подорожі тощо. Тобто деякі з них є більш матеріальними, ніж інші, оскільки вони є видимими і їх можна порівняти з фінансовими вигодами.

До менш матеріальних стимулів належать гнучкість роботи, незалежність у роботі, визнання роботи і можливість кар'єрного зростання.

З огляду на вищевикладене, відзначимо, що експерти проєкту EU4PFM розробили свою візію щодо застосування нефінансових стимулів для державних службовців. Зокрема такі стимули можуть бути представлені такими групами [9]:

1) стимули, що пов'язані з роботою: вони включають ротацію на роботі, урізноманітнення роботи, можливості для зростання, гнучкий графік роботи, розширення прав і можливостей;

2) соціальні стимули, що пов'язані із соціальними заходами та відносинами з керівником і колегами: що включають офіційне або неофіційне визнання. Соціальні стимули показують, що працівника цінують, йому вдячні та його хвалять керівник, команда або організація;

3) матеріальні стимули – це матеріальні символи досягнень, такі як подарунки, ваучери, сімейні надбавки тощо, що підвищують відданість працівника своїй роботі, гарантують продовження трудових відносин та асоціюються з винагородою.

Усі три види нефінансових стимулів диференційовані для різних цільових груп, а їхнім результатом є відданість організації – ключовий результат нефінансової мотивації.

Важливо відзначити, що потреби кожного державного службовця відрізняються, тому керівники повинні знати і розуміти їхні індивідуальні

потреби. Обираючи стимули для того чи іншого державного службовця, важливо ретельно продумати і дослідити, що мотивує працівників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях.

Так, наприклад, опитування державних службовців у державах-членах ЄС показало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найважливіших стимулів для мотивування державних службовців. Установи державного управління намагаються мотивувати державних службовців, все частіше застосовуючи заходи із урізноманітнення роботи, тобто вони делегують державним службовцям більше відповідальності, дають більше автономії, гнучкість у контролі за їхньою діяльністю, в участі у процесі вироблення й ухвалення рішень тощо [50].

При цьому важливо відзначити, що, за оцінками експертів, робоче середовище та нефінансові стимули є суттєвими для більшості так званого покоління Y. Молоді компетентні фахівці значно менше турбуються про фінансову безпеку, орієнтуючись більше на можливості самореалізації. Покоління Y набагато частіше очікує від роботодавців гнучких умов праці, цікавиться можливостями залучення до процесу вироблення й ухвалення рішень, міжфункціональними проєктами та можливостями професійного розвитку [50].

Окрім того, доцільно звернути увагу на те, що під час війни на перший план виходять базові загальнолюдські потреби, такі як відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. І, якщо колись нехтування будь-яким з цих факторів певним роботодавцем сходило з рук, сьогодні українці не згодні миритися з легковажним ставленням до своєї безпеки, фізичного та емоційного стану. Так, згідно результатів проведено НАДС опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» [43]:

1) в умовах війни 73,6% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Представники керівних посад та чоловіки

відчувають у собі більше сил продовжувати працювати в умовах воєнного стану. Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчувають менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7%), ніж ті хто внутрішньо-переміщені (63,4%). Найбільше відчувають сили та ресурси респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7%);

2) майже 80% державних службовців зазначили, що відчувають підтримку колег та завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи. Чоловіки відчувають підтримку колег дещо більше, ніж жінки. Також чим нижча категорія посад тим менше відчувається підтримка колег та отримується зворотний зв'язок;

3) у безпеці себе відчувають 28,2% респондентів, 52,4% – частково та 18,4% – не відчувають себе у безпеці. Чоловіки відчувають себе більше у безпеці, ніж жінки;

4) чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег, отримує зворотний зв'язок, почувається у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи; та ін.

З огляду на це, можна стверджувати, що в рамках мотиваційного механізму у сфері HR-менеджементу на публічній службі доцільним є використання соціально-психологічної методів управління персоналом державної служби (соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності та ін.).

Таким чином, можна сказати, що впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації державних службовців дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців на державну службу в Україні, а й значно підвищити лояльність штатних працівників.



Для підвищення ефективності мотиваційного механізму у сфері HR-менеджменту на публічній службі в Україні доцільно запропонувати наступні заходи:

- підвищення рівня оплати праці державних службовців, щоб зробити її більш конкурентною в порівнянні з приватним сектором;
- створення сучасної культури та позитивного іміджу державних органів серед громадськості та співробітників;
- покращення системи соціального захисту, а також розробка та впровадження соціальних програм для державних службовців та їхніх сімей;
- запровадження ефективних стимулів, що спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності праці працівників;
- розробка інноваційних підходів до управління мотивацією, таких як застосування ігрових методів у робочому середовищі, стимулювання творчих ініціатив, впровадження оздоровчих програм, а також створення комфортної та дружньої робочої атмосфери.

Отже, в умовах воєнного стану мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на публічних службах в Україні потребує комплексного підходу та креативного підходу до здійснення організаційних, правових та ресурсних змін як на рівнях держави в цілому, так і на окремих рівнях державних органів та їх HR-служб.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження були вирішені важливі теоретичні і практичні завдання щодо удосконалення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби та розроблені відносно цього практичні рекомендації, що конкретизувалося у наступних висновках.

### 1. Обґрунтовано сутність кадрового потенціалу публічної служби.

Кадровий потенціал – це ключовий ресурс, який забезпечує теперішні та майбутні досягнення, формуючись і реалізуючись через можливості працевлаштування та розвитку здібностей, навичок і знань. Він включає такі характеристики, як кількість працівників, рівень їхньої професійної підготовки та, що особливо важливо, творчі можливості. Основні властивості кадрового потенціалу – це цільність, диференційованість, складність, а також він оцінюється за кількома й якісними показниками.

### 2. Розкрито змістовне наповнення складових кадрового потенціалу публічної служби.

Кадровий потенціал публічної служби охоплює сукупність ресурсів, компетенцій та характеристик, що забезпечують ефективне виконання функцій органів публічної влади.

Основними складовими кадрового потенціалу є: кількісна складова (чисельність працівників, необхідна для виконання завдань; чисельність посадових осіб в органах публічної влади; кількість персоналу до обсягів завдань); якісна складова (охоплює професійні та особистісні характеристики працівників, включаючи освітній рівень, професійні знання, навички, уміння, відповідальність, доброчесність, досвід); функціональна складова – здатність працівників виконувати функції, передбачені їх посадовими обов'язками; мотиваційна складова, яка визначає рівень інтересу працівників у досягнення цілей організації (рівень заробітної плати та додаткові стимули; наявність соціальних гарантій; перспективи кар'єрного зростання; визнання заслуг і моральне заохочення); інноваційна складова – здатність впроваджувати

новітні підходи та технології в публічне управління (рівень цифрової грамотності персоналу; робота з інноваційними рішеннями; участь у розвитку сучасних адміністративних процесів); психологічна складова – забезпечує емоційну стійкість та адаптацію працівників до умов праці; організаційна складова, яка створюється для забезпечення сприятливих умов для реалізації кадрового потенціалу.

3. Визначено чинники формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби, а саме: якісний відбір кадрів – прозорі конкурсні процедури, оцінка професійних компетенцій персоналу; підвищення кваліфікації співробітників, навчання; мотивація персоналу – справедлива оплата праці, можливість кар'єрного росту, надання соціальних пільг; ефективне управління – використання сучасних технологій в роботі, створення сприятливих умов праці; імідж публічної служби – престиж професії, довіра громадськості.

4. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби, що включає: законодавчі акти: Конституцію України, Закон України «Про державну службу», антикорупційне законодавство; підзаконні акти: Постанови Уряду, накази Міністерств, які регламентують умови вступу на службу в органи публічної влади, кар'єрного росту та навчання; міжнародні угоди : стандарти та рекомендації міжнародних організацій (наприклад, ООН, ЄС) щодо управління публічними службовцями. Ці документи забезпечують прозорість, ефективність та професіоналізм у публічній службі.

5. Здійснено аналіз кадрового потенціалу Вознесенської міської ради. За результатами якого можна зробити висновки, що кадровий потенціал зазначеної ради має ряд проблем, таких як: недостатність кваліфікованих кадрів у деяких галузях економіки; відтік кадрів за межі територіальної громади; низький рівень мотивації працівників; недосконала система підготовки кадрів; недостатній розвиток системи соціального партнерства.

Ці проблеми негативно впливають на всі сфери життя територіальної громади, гальмуючи економічний розвиток, погіршуючи якість життя, призводячи до зростання соціальної напруги.

6. Виявлено можливості застосування зарубіжного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні, який можливо реалізувати через: модернізацію конкурсних процедур – запровадження прозорих, стандартизованих процесів відбору кадрів, як у країнах ЄС; навчання та розвиток публічних службовців – впровадження системи безперервного навчання та професійного розвитку, як у США та Канаді; мотивацію та кар'єрний ріст – адаптацію зарубіжних підходів до справедливої оплати та кар'єрних перспектив, які успішно реалізуються в скандинавських країнах.

7. Розширено можливості застосування стратегічного підходу в розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, яке включає в себе: довгострокове планування – створення стратегії розвитку кадрів з урахуванням потреб місцевих громад; використання компетентнісного підходу – визначення деяких навичок і знань для ефективної роботи персоналу; підвищення кваліфікації працівників шляхом впровадження програми професійного розвитку для співробітників; мотивацію як створення стимулів для залучення та утримання кваліфікованих кадрів через прозорі системи оцінки та заохочення.

8. Удосконалено процеси застосування механізмів організаційно-правового забезпечення формування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, що передбачає: оновлення нормативно-правової бази – удосконалення законодавства щодо відбору кандидатів, кар'єрного зростання та оцінки ефективності кадрів; стандартизацію процесів управління персоналом – запровадження чітких критеріїв для добору та розвитку кадрів, розробка єдиних стандартів для професійного навчання; введення позиції контролю та прозорості розвитку потенціалу – створення механізмів моніторингу та оцінки результативності роботи кадрів,

забезпечення прозорих процедур прийому на роботу та просування по службі; розвитку поняття мотивації та підтримки кадрів – розробка ефективних систем матеріальних і нематеріальних стимулів для співробітників.

9. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів забезпечення розвитку кадрового потенціалу публічної служби шляхом вдосконалення системи оплати праці – введення справедливих та прозорих критеріїв для визначення зарплати та бонусів, що залежатимуть від результатів роботи; створення чітких шляхів професійного зростання та можливостей для просування по службі; залучення нематеріальних стимулів у вигляді заохочення через визнання досягнень, професійне навчання, участь у цікавих проектах та покращення умов праці; надання співробітникам більшої автономії та впливу на прийняття рішень у своїй сфері діяльності; підтримки балансу між роботою та особистим життям – запровадження гнучкого графіка роботи та програма підтримки благополуччя співробітників.

В цілому дане дослідження досягло своєї мети, а отримані результати і висновки мають як теоретичне, так і практичне значення.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики [Текст] / за ред.: В.Б. Авер'янова. Київ, 2003. 384 с.
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106. [Електронний ресурс]: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
3. Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура. Збірник наукових праць НАДУ. Дніпропетровськ [Текст]: ДРІДУ НАДУ, 2004. № 1. С. 98–109.
4. Баранова В. А. Кадровий потенціал державної служби: сутність, структура, фактори формування. Публічне управління та адміністрування: теорія і практика. [Текст] 2019. № 2. С. 3-12.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства[Текст]. Ірпінь, 2007. 172 с.
6. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. [Електронний ресурс]:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
7. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. [Електронний ресурс]: [URL:http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318).
8. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.

9. Богомолова К.С., Гацько А.Ф. Правові основи формування іміджу державного службовця. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки. [Текст] Харків, 2016. №174. С. 117-128.
10. Варакіна Н. Державна кадрова політика України у сфері державної служби: реалії сьогодення. Держава та регіони. 2008. № 4. С. 64–67.
11. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. [Електронний ресурс]: URL : [www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc](http://www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc).
12. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. [Електронний ресурс]: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4).
13. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. [Текст] Дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.
14. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. [Текст] Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68. [Електронний ресурс]: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf).
16. Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. [Текст] Київ : 2005. 78 с.
17. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 2 (17). [Електронний ресурс]: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf>.

18. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]: [http:// www. ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
19. Економіка праці і соціально-трудові відносини / [М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін.] [Текст] Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
20. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ [Текст]: НАДУ, 2010. 820 с. 29.
21. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017 [Текст]. № 12. С. 102–107.
22. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. [Текст] Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
23. «Кадровий голод». Як війна змінила ринок праці в Україні і куди поділись безробітні. [Електронний ресурс]: [bin.ua/top/292808-kadroviy-golod-yak-vijna-zminilarinok-praci-v.html](http://bin.ua/top/292808-kadroviy-golod-yak-vijna-zminilarinok-praci-v.html)
24. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. Молодий вчений, 2019. 11 (75). С. 804-808. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>.
25. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві. [Текст] Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. 542 с.
26. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. [Електронний ресурс]: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf).
27. Конституція України від 01.01.2020 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.



28. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. [Текст]: № 1. С. 5–10.

29. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. [Текст] Київ : НАДУ, 2016. 304 с

30. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування [Текст].

31. Мазур В. С. Кадровий потенціал державної служби в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Національної академії правових наук України. [Текст]: 2020. № 4. С. 24-3.

32. Малиновський В.Я. Функція мотивації управлінської праці: зб. наук. пр. / за заг. наук. ред. В.І. Лугового. [Текст]: Київ : УАДУ, 2003. С. 165-170.

33. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: навч. посіб. [Текст] Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

34. Мельтюхова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин: монографія. [Текст]: Харків : вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2010. 204 с.

35. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elzbirn-du.at.ua/2015\\_1/5.pdf](http://elzbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf).

36. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 арк.

37. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3).

38. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019\\_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).

39. Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Мельниченко В.І., Плахотнюк Н.Г., Мосов С.П., Крупчан О.Д. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. [Текст]: Київ : УАДУ, 2002. 164 с.

40. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. [Текст]: 2015. № 2. С. 177–183.

41. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. [Текст]: Вип. 2 (45). С. 204–212.

42. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування: результати опитування. НАДС, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnihslyzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanurezultati-opituvannya>.

43. Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань державної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [nads.gov.ua](https://nads.gov.ua).

44. Офіційний інтернет портал Територіальної громади міста Вознесеньська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voz.gov.ua/>.

45. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні. Автореф. дис. канд. держ. упр. : 25.00.03. [Текст]: Київ, 2005. 20 с.

46. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах Український журнал прикладної економіки. 2018. [Текст]: Том 3. (№ 3). С. 62–67.

47. Подольська О.В., Оберемок В.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах Вісник Харківського

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. [Текст]: Харків, 2018. №193. С. 284-290.

48. Подольська О.В., Оберемок В.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. [Текст]: Харків, 2019. № 200. С. 283-291.

49. Подольська О.В., Богомоллова К.С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. [Текст]: Харків, 2018. № 191. С. 171-178.

50. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. [Текст]: Київ, 2018. 315 арк. 14.

51. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції. Ефективність державного управління [Текст]: зб. наук. пр./редкол. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. №9. С. 310–315.

52. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 30.06.2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

53. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2024[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

54. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 року № 280 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

55. Про місцеві державні адміністрації Закон України від 09.04.1999 року № 586-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

56. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 року № 2493-14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

57. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо удосконалення порядку співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями та зарахування до стажу державної служби часу роботи на деяких посадах у військових адміністраціях: Постанова Верховної ради України від 05.06.2024 № 3781-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3781-20>.

58. Проект Закону про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року № 9015 від 07.08.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://w1.c1.rada.gov.ua/>

59. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. [Текст]: Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44–49. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf).

60. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. [Текст]: Київ, 2019. 302 арк.

61. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. [Текст]: Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.

62. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. [Текст]: Київ : КНТ, 2007. 476 с.

63. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_3\\_2016ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf).

64. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. [Текст]: Хмельницький, 2012. Том 2. (№ 6). С. 178-181.

65. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021>.

66. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-publikuie-informatsiiu-shchodo-oplaty-pratsi-v-derzhavnykh-orhanakh-u-sichni-serpni-2024-roku>.

67. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. / за заг. ред. А. В. Череп. [Текст]: Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273–274.

68. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 5. С. 115–118. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lsej.org.ua/5\\_2017/32.pdf](http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf).

69. Ярошенко О.М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. Електронне наукове видання “Аналітичнопорівняльне правознавство”. 2023. С. 455-460. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>

70. Якубайтіє-Ревутієне К. Дієві нефінансові стимули для працівників, які потрібно знати і застосовувати на державній службі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk>.