


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

Завідувач кафедри

 **Ганна МИХАЛЬЧЕНКО**
(підпис) (ім'я, прізвище)

«09» грудня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

спеціальність _____ 281 Публічне управління та адміністрування _____

освітньо-професійна програма _____ Публічне управління та адміністрування _____

тема _____ Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах трансформації системи публічного управління _____

Виконав(ла)

здобувач(ка) групи БД-Пу23мг
(шифр групи)

Владислав ТКАЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи
д.е.н., проф. Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Рецензент роботи
Людмила СКИБА
(науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Консультант


(науковий ступінь, ім'я та прізвище)


(підпис)


(підпис)


(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі
немає шаблону та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.
здобувач (ка) 
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут


Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Навчально-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

 **Завідувач кафедри**
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

« 09 » грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Ткаченко Владислав Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Тема роботи Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах трансформації системи публічного управління

Рівень роботи Михальченко Ганна Григорівна, д. е. н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце роботи)

Затверджені наказом по університету від «08» жовтня 2024 року № 5101-5/3236

Строк подання здобувачем роботи «02» грудня 2024 р.

Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні засади формування кадрового потенціалу державної служби. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу державної служби в Україні. Напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах трансформації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка напрямів розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах трансформації системи публічного управління
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення дипломної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист дипломної роботи у ЕК

5. Дата видачі завдання «08» жовтня 2024 р.

Здобувач(ка)



(підпис)

Владислав ТКАЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах трансформації системи публічного управління».

Магістерська робота містить: 104 сторінки, 10 таблиць, 12 рисунків, 89 використаних джерел літератури.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал державної служби.

Предмет дослідження – процеси розвитку кадрового потенціалу в умовах трансформації.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та визначення практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Для реалізації поставленої мети у магістерській роботі виконані наступні завдання: досліджено теоретичні засади формування кадрового потенціалу державної служби; проаналізовано сучасний стан кадрового потенціалу державної служби в Україні; обґрунтовано напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах трансформації; визначено інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців; доведено можливість адаптації міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ.

ABSTRACT

Master's thesis: “Development of human resource potential of the civil service in Ukraine in the context of transformation of the public administration system”.

Master's thesis contains: 104 pages, 10 tables, 12 figures, 89 references.

The object of research is the human resources potential of the civil service.

The subject of research is the processes of human resources development in the context of transformation.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical and methodological foundations and identify practical recommendations for improving the development of human resources in the civil service in Ukraine.

To achieve this goal, the following tasks were performed in the master's thesis: theoretical foundations of the formation of human resources in the civil service were studied; the current state of human resources in the civil service in Ukraine was analyzed; directions for improving the development of human resources in the civil service in the context of transformation were substantiated; innovative approaches to the professional development of civil servants were identified; the possibility of adapting international experience in human resources development in Ukraine was proved.

KEYWORDS: STAFF, CIVIL SERVICE, PERSONNEL, HUMAN RESOURCES, PUBLIC ADMINISTRATION, DIGITALIZATION, HR-MANAGEMENT, CONTINUOUS LEARNING SYSTEM.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу державної служби	10
1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу державної служби ..	10
1.2. Специфіка управління кадрами в системі державної служби.....	18
1.3. Методологічні засади дослідження трансформації публічного управління.....	30
Розділ 2. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу державної служби в Україні	39
2.2. Характеристика державної кадрової політики та її особливості	39
2.2. Оцінка складу державних службовців	45
2.3. Визначення проблем та викликів у розвитку кадрового потенціалу.....	56
Розділ 3. Напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах трансформації	66
3.1. Інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців.....	66
3.2. HR-менеджмент у формуванні кадрового потенціалу на державній службі	77
3.3. Міжнародний досвід розвитку кадрового потенціалу та можливості його адаптації в Україні	83
Висновки	94
Список використаних джерел	97

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена сучасними викликами, які постають перед державним управлінням у період глибоких соціально-економічних змін. В умовах децентралізації, цифровізації та адаптації до стандартів Європейського Союзу кадровий потенціал державної служби стає одним із ключових чинників, що визначають спроможність органів влади реагувати на потреби суспільства та забезпечувати ефективне управління.

У сучасному світі професійна та компетентна державна служба є основою функціонування демократичної держави. В Україні цей аспект набуває особливого значення через необхідність подолання корупційних ризиків, забезпечення прозорості роботи органів влади та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Реформування державної служби потребує нового підходу до управління людськими ресурсами, включаючи формування ефективної системи відбору, навчання, мотивації та оцінки службовців.

Особливо важливим є розвиток кадрового потенціалу в умовах інтеграції України до європейського та світового співтовариства. Європейські стандарти управління вимагають високого рівня професійності, нейтральності та добросовісності державних службовців. Це потребує впровадження інноваційних механізмів розвитку персоналу, адаптації найкращих міжнародних практик та вдосконалення системи навчання і підвищення кваліфікації службовців.

Зміна парадигми публічного управління, орієнтація на результативність і задоволення потреб громадян висувають нові вимоги до державної служби. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається не лише як ресурс, а як стратегічна перевага, що забезпечує конкурентоспроможність державного апарату. Дослідження та впровадження сучасних підходів до управління персоналом є необхідними для подолання існуючих викликів та досягнення високої ефективності державної служби.

Необхідність докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень. Забезпечення держави висококваліфікованими спеціалістами – це складний безперервний процес, який передбачає удосконалення державної кадрової політики, спрямованої на послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій.

Таким чином, дослідження розвитку кадрового потенціалу державної служби є актуальним завданням, яке поєднує теоретичний і практичний аспекти. Результати цієї роботи можуть бути використані для удосконалення кадрової політики, підвищення професійності державних службовців та створення умов для якісного публічного управління в Україні.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та визначення практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Для реалізації поставленої мети у магістерській роботі виконані наступні завдання:

досліджено теоретичні засади формування кадрового потенціалу державної служби;

проаналізовано сучасний стан кадрового потенціалу державної служби в Україні;

обґрунтовано напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах трансформації;

визначено інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців;

доведено можливість адаптації міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу в Україні.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал державної служби.

Предмет дослідження – процеси розвитку кадрового потенціалу в умовах трансформації.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові підходи, принципи і концепції, подані в працях закордонних та вітчизняних учених, присвячених проблемам управління персоналом на державній службі. У процесі дослідження використано сукупність загальних та спеціальних методів і підходів, які відповідають меті та завданням дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукова монографічна література з питань теорії і практики управління персоналом на державній службі, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного агентства України з питань державної служби, Світового банку, роботи вітчизняних та зарубіжних учених та фахівців за темою дослідження; періодичні наукові видання; ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи доповідалися на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь-для майбутнього країни (14-15 жовтня 2024 року) та отримали схвалення.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу державної служби

У нинішніх умовах реформування державної влади та воєнного стану робоча сила працівників усіх професій відіграє дуже важливу роль. Особливої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу державних службовців, на яких покладено відповідальність за підтримання правопорядку в суспільстві. Не викликає сумнівів важливість сильної та високо професійної влади для ефективного та успішного управління організацією, регіоном чи країною. Впродовж останніх років постійно змінюється і сама система державного управління, структура та функції органів публічної влади на всіх її рівнях. Внаслідок цього виникла потреба у підготовці спеціалістів, які будуть готові до виконання своїх службових обов'язків в нових реаліях управління [21].

Сучасна стратегія розвитку державної кадрової політики спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу для ефективного здійснення функцій держави та забезпечення публічного сектору висококваліфікованими фахівцями муніципального, регіонального та загальнодержавного рівня, формування нового покоління управлінців, які мають глибокі знання, вміють системно та інноваційно мислити, ухвалювати ефективні рішення, керуватися принципами гуманності та ставати на захист громадських інтересів, що неможливо без підготовлених трудових ресурсів.

Кадровий потенціал державної служби України є стратегічним ресурсом, від якого залежить ефективність функціонування державного апарату та реалізація державної політики. Специфіка кадрового потенціалу в державній службі обумовлена правовим регулюванням, публічним характером діяльності, особливими вимогами до кваліфікації та компетентностей, системою професійного розвитку, конкурсним відбором та

соціальними гарантіями [27].

У сучасних умовах перед державою стоять виклики, пов'язані з необхідністю підвищення ефективності державної служби, боротьбою з корупцією, цифровізацією та інтеграцією до європейського простору. Це вимагає вдосконалення системи управління кадровим потенціалом, розвитку нових підходів до мотивації, навчання та розвитку державних службовців.

Подальше дослідження та впровадження кращих практик у сфері управління кадровим потенціалом сприятиме зміцненню державної служби України, підвищенню її ефективності та довіри громадян до державних інституцій.

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів будь-якої організації, від ефективності використання якого залежить успішність її функціонування та розвитку. У сфері державної служби кадровий потенціал набуває особливого значення, оскільки саме державні службовці реалізують державну політику, забезпечують виконання функцій держави та надання публічних послуг громадянам. У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні важливо глибоко розуміти сутність та особливості кадрового потенціалу державної служби для його ефективного розвитку та використання [33].

Розглядаючи поняття кадрового потенціалу, слід пов'язувати його із загальним поняттям «потенціал», яке є базовим поняттям для більшості наук, починаючи від філософії, та закінчуючи ядерною енергетикою. В своєму дослідженні ми будемо орієнтуватися на специфіку державного управління та скористуємося визначенням, що надає Енциклопедичний словник з державного управління. Згідно нього потенціал (від лат. *potentia* – сила) – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети [22].

А термін «кадровий потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «можливість» або «сила». Він являє собою сукупність усіх доступних ресурсів, запасів і джерел, які можуть бути використані за потреби

для досягнення конкретної мети. Це можливості, засоби та резерви, які можуть бути активізовані для вирішення завдань або досягнення певних цілей.

Кадровий потенціал відображає можливості окремої особи, суспільства чи держави в певній сфері діяльності. Він характеризує ступінь можливого прояву будь-яких дій чи функцій, таких як професійні навички, здібності до навчання, творчий потенціал тощо [17].

Загалом, кадровий потенціал включає наявні ресурси суб'єкта економічної діяльності, їх оптимальну структуру та вміння раціонально використовувати ці ресурси для досягнення поставлених цілей. Він складається з сукупності здібностей і прихованих можливостей фахівця, розкриття яких дозволяє йому реалізувати себе в професійній сфері. Це поліфункціональне поняття, яке охоплює вроджені та набуті здібності особистості – психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські та інші. Ці здібності дозволяють виконувати певні функції за умови сприятливого розвитку та вдосконалення навичок і вмінь [22].

В свою чергу, кадровий потенціал державної служби – це сукупність потенційних можливостей державних службовців і інституційних характеристик самої системи державної служби, які забезпечують розвиток і реалізацію цього потенціалу. Ключовою особливістю тут є інституціональність, тобто відповідність кадрового потенціалу встановленим нормам та стандартам інституту державної служби.

Цей потенціал складається з кадрових можливостей усіх державних службовців, але не обмежується лише їхньою сумою. Він також включає системні аспекти, які сприяють нарощуванню та ефективному використанню кадрових ресурсів. Кадровий потенціал державного службовця відображає його здатність, обумовлену специфічними функціями державного управління, щодо формування та реалізації державної політики. Це характеризує особливі риси, притаманні державному управлінцю: специфічні задатки, навички, вміння та досвід, необхідні для виконання завдань державного управління, які можуть бути розкриті за певних обставин [22].

Отже, кадровий потенціал – це здатність та можливість певної групи робітників, фахівців або інших категорій працівників, які можуть бути задіяні в процесі трудової діяльності відповідно до їхніх посадових обов'язків та цілей, поставлених перед суспільством, регіоном чи колективом на певному етапі розвитку. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дозволяє здійснювати всебічний аналіз будь-якої категорії кадрів на основі об'єктивних економічних законів, відповідно до обраного об'єкта та предмета дослідження, а також його цілей і завдань [84].

Розглянемо поняття та сутність кадрового потенціалу, що є складним та багатогранним поняттям, яке відображає сукупність можливостей та здібностей персоналу організації, що можуть бути реалізовані для досягнення її цілей. Науковцями представлено багато визначень цього поняття, проте спільним для них є акцент на людському факторі як основі розвитку організації.

Так, згідно з визначенням кадровий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, які визначають їх здатність виконувати певні трудові функції [17]. І. К. Беляєва розглядає кадровий потенціал як можливості працівників щодо виконання поставлених перед ними завдань, що залежать від їхньої кваліфікації, досвіду, мотивації та інших факторів [15].

Л.Б. Михайлевська трактує «потенціал людських ресурсів державних службовців» як певні характеристики, притаманні адміністративним управлінцям, зумовлені певними функціями державного управління у формуванні та реалізації державної політики, певними нахилами, навичками, вміннями та досвідом, необхідними для виконання адміністративних обов'язків, а також здатністю службовців до виявлення за певних умов [35].

Основними складовими потенціалу державного службовця є:

- а) відповідність займаній посаді;
- б) якість отриманої професійної освіти, підвищення кваліфікації;
- в) можливість проявити себе та піднятися кар'єрними сходами
- д) стосунки з робочим колективом та керівництвом

е) наявність матеріальних і нематеріальних стимулів [34].

Таким чином, розвиток людських ресурсів слід розглядати як планомірний процес, що гарантує постійне і безперервне оновлення професійних знань державного службовця, розвиток творчих здібностей і загальний розвиток державного службовця як особистості. Процес відтворення потенціалу державних службовців має забезпечити органи державної влади необхідною кількістю державних службовців з відповідним рівнем спеціалізації та практичного досвіду. Це означає всебічний розвиток потенціалу державних службовців з урахуванням кваліфікаційних вимог до конкретних посад [57].

Кадровий потенціал державної служби є фундаментальним ресурсом для забезпечення ефективного функціонування державного апарату та реалізації публічної політики. Він відображає сукупність можливостей, здібностей та компетенцій державних службовців, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей держави [48].

Розглянемо детально основні компоненти та характеристики кадрового потенціалу в контексті державної служби (табл. 1.1).

1. Професійна компетентність

Професійна компетентність є ключовим компонентом кадрового потенціалу державних службовців, що свідчить про його професіоналізм, наявність досвіду вирішення складних професійних завдань, і включає:

Фахові знання: глибоке розуміння законодавства, нормативно-правової бази, що регулює діяльність державних органів. Згідно із Законом України «Про державну службу», державний службовець повинен мати відповідний рівень освіти та професійної підготовки [60].

Необхідно відзначити, що компетентний та ефективний держслужбовець має постійно працювати над собою, підтримуючи свою професійну компетентність.

Практичні навички: уміння застосовувати теоретичні знання на практиці, володіння методами аналізу, планування та організації роботи.

Таблиця 1.1.

Компоненти та характеристики кадрового потенціалу державної служби

№	Компонент	Характеристика
1	Професійна компетентність	- Фахові знання: глибоке розуміння законодавства та нормативно-правової бази державної служби. - Практичні навички: здатність застосовувати теоретичні знання на практиці, володіння методами аналізу та організації роботи. - Уміння вирішувати проблеми: аналіз складних ситуацій, прийняття обґрунтованих рішень [60], [33].
2	Особистісні характеристики	- Морально-етичні якості: добросовісність, чесність, відповідальність. - Комунікативні навички: ефективне спілкування, вміння вести переговори. - Емоційна інтелектуальність: здатність розуміти та керувати власними емоціями, емпатія до інших [65], [87].
3	Управлінські компетенції	- Лідерство: вміння мотивувати та спрямовувати команду. - Стратегічне мислення: визначення пріоритетів, планування розвитку. - Організаційні навички: управління ресурсами, делегування повноважень [60], [82].
4	Потенціал розвитку	- Навчання та саморозвиток: постійне підвищення кваліфікації. - Адаптивність: швидка реакція на зміни в законодавстві та технологіях. - Креативність: генерування нових ідей, інноваційні рішення [73]
5	Соціально-психологічні характеристики	- Командна робота: здатність співпрацювати, підтримка колег. - Конфліктологічна компетентність: вирішення конфліктів, пошук компромісів. - Стійкість до стресу: ефективність в умовах напруги [60].
6	Правова культура	- Знання та дотримання законодавства: неухильне виконання законів та нормативних актів. - Повага до прав та свобод громадян: дотримання принципів верховенства права [60]
7	Ціннісні орієнтації	- Патріотизм та відданість державі: служіння на благо суспільства. - Соціальна справедливість: забезпечення рівних можливостей, боротьба з корупцією. - Прозорість та відкритість: готовність до публічної звітності [60].
8	Інформаційна компетентність	- Володіння сучасними ІТ: використання електронних ресурсів, баз даних. - Кібербезпека: знання захисту інформації, конфіденційності даних. - Електронне урядування: робота з системами електронного документообігу [66].
9	Мотиваційні аспекти	- Внутрішня мотивація: прагнення до самореалізації, професійного росту. - Зовнішня мотивація: матеріальне та нематеріальне стимулювання, визнання результатів роботи [70].

Уміння вирішувати проблеми: здатність аналізувати складні ситуації, приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати наслідки.

2. Особистісні характеристики

Особистісні якості впливають на ефективність діяльності державного службовця та його взаємодію з громадянами:

Морально-етичні якості: доброчесність, чесність, відповідальність, які регламентуються Правилами етичної поведінки державних службовців [60].

Комунікативні навички: здатність ефективно спілкуватися, вести переговори, презентувати інформацію.

Емоційна інтелектуальність: уміння розуміти та керувати власними емоціями, емпатія до інших.

3. Управлінські компетенції

Для державних службовців, що займають керівні посади, важливими є:

Лідерство: здатність мотивувати, надихати та спрямовувати команду на досягнення цілей.

Стратегічне мислення: уміння визначати пріоритети, планувати довгострокові перспективи розвитку.

Організаційні навички: ефективне управління ресурсами, делегування повноважень, контроль за виконанням завдань.

4. Потенціал розвитку

Цей компонент відображає здатність службовця до професійного та особистісного зростання:

Навчання та саморозвиток: готовність до постійного підвищення кваліфікації, освоєння нових знань та технологій. Постанова КМУ України передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації державних службовців [70].

Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни в законодавстві, технологіях, суспільних потребах.

Креативність: уміння генерувати нові ідеї, підходи, інноваційні рішення.

5. Соціально-психологічні характеристики

Ці характеристики визначають ефективність взаємодії в колективі та з

громадянами:

Командна робота: здатність співпрацювати, підтримувати колег, розподіляти ролі.

Конфліктологічна компетентність: уміння вирішувати конфлікти, знаходити компроміси.

Стійкість до стресу: здатність ефективно працювати в умовах підвищеної напруги та відповідальності.

6. Правова культура

Високий рівень правової культури є необхідним для державного службовця:

Знання та дотримання законодавства: неухильне виконання законів, нормативно-правових актів, внутрішніх документів.

Повага до прав та свобод громадян: дотримання принципів верховенства права, захист інтересів громадян.

7. Ціннісні орієнтації

Ціннісні установки впливають на мотивацію та поведінку службовців:

Патріотизм та відданість державі: прагнення служити на благо суспільства, соціальна справедливість: забезпечення рівних можливостей, боротьба з корупцією, прозорість та відкритість: готовність до публічної звітності, спілкування з громадськістю [67].

8. Інформаційна компетентність

В умовах цифровізації державного управління цей компонент набуває особливого значення: володіння сучасними інформаційними технологіями: використання електронних ресурсів, баз даних, офісних програм.

Кібербезпека: знання основ захисту інформації, конфіденційності даних.

Електронне урядування: навички роботи з системами електронного документообігу, надання електронних послуг [66].

9. Мотиваційні аспекти:

Мотивація впливає на ефективність та якість роботи службовця:

Внутрішня мотивація: особисте прагнення до самореалізації,

професійного росту. Зовнішня мотивація: матеріальне та нематеріальне стимулювання, визнання результатів роботи [53].

Отже, кадровий потенціал державної служби є багатокомпонентним поняттям, що об'єднує професійні, особистісні, управлінські та інші характеристики державних службовців. Ефективне використання та розвиток цього потенціалу є ключовим фактором успішного функціонування державного апарату та реалізації публічної політики [82].

1.2. Специфіка управління кадрами в системі державної служби

Ефективне державне управління є критично важливим елементом забезпечення стабільності та розвитку країни, а під час військового стану ефективне державне управління набуває особливого значення. Воно забезпечує мобілізацію ресурсів, координацію дій різних державних органів та підтримку громадян. Від оперативності та злагодженості дій державних інституцій залежить безпека країни, захист суверенітету та територіальної цілісності.

Вимоги до забезпечення ефективного управління в останні роки надзвичайно зросли через збільшення розміру та складності установ та організацій, по всій вертикалі влади нестабільну соціально-економічну ситуацію та зростання відповідальності державної служби перед суспільством. Насправді саме управління є одним і водночас визначальним фактором нашого економічного прогресу, роботодавцем для наших освічених людей, накопичувачем наших ресурсів, керівництвом для ефективного урядування, силою нашої національної оборони та формуванням нашого суспільства [54].

Адміністративне законодавство, яке захищає суспільні інтереси та права громадян, а також незалежні наглядові інституції також необхідні для забезпечення ефективного дотримання адміністративними органами принципу верховенства права. Всі ці елементи є важливими для підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Усі організації залежать від зусиль групи, тобто кадрового складу. Групові дії та спільні зусилля є необхідними в усіх сферах життя. Управління потрібне всюди, коли двоє або більше людей працюють разом для досягнення спільних цілей. Успіх групових зусиль залежить від взаємної співпраці між членами групи. Керівництво створює командну роботу та координацію спеціалізованих зусиль. Управління є незамінним у всіх організаціях, будь то комерційна фірма, уряд, лікарня, коледж, клуб тощо. Але саме на державній службі управління стає тією рушійною силою, яка допомагає оптимально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей для всієї країни та її населення [48].

Спроможність уряду реалізовувати політику та надавати якісні послуги своїм громадянам залежить від професіоналізму та добросовісності державних службовців, управління якими має здійснюватися відповідно до міжнародних стандартів та практик ЄС, які рекомендують [37]:

ефективну та дієву інституційну структуру з чітко визначеними ролями та обов'язками;

справедливу та послідовну кадрову політику і стратегію, які застосовуються справедливо і послідовно;

набір і просування по службі на основі заслуг, прозора і справедлива оплата праці та система професійного розвитку державних службовців
політична нейтральність.

Недаремно Президент США Рузвельт зазначав: «Уряд без належного управління – це будинок, побудований на піску». Саме керівний склад, забезпечуючи ефективне керівництво на всіх рівнях, робить значний соціальний внесок шляхом постачання товарів і послуг, працевлаштування, податкових надходжень тощо.

Уряд має багато різних обов'язків, які необхідно виконувати. Від управління державними фінансами до надання державних послуг, уряди мають величезну кількість працівників, якими необхідно ефективно і результативно управляти, щоб вони могли виконувати свої обов'язки перед

громадянами. Тому управління державною службою є важливою функцією в уряді, і дуже важливо, щоб існували правильні політики та системи. Державне управління повинно розвиватися відповідно до чітких політик і правил, щоб забезпечити раціональну, ефективну та дієву інституційну структуру [42].

Управління кадрами в системі державної служби України має унікальні особливості, обумовлені специфікою публічного управління та вимогами чинного законодавства. Основна мета полягає в забезпеченні ефективного функціонування державного апарату шляхом формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу.

Жодна ідеологія або політична теорія не може досягти більшого результату з меншими зусиллями певного комплексу людських і матеріальних ресурсів, окрім раціонального управління. І саме на такій більшій продуктивності обов'язково повинен базуватися вищий рівень життя, краще дозвілля та забезпечення всіх гарантованих державною гарантій.

Управління у широкому розумінні цього терміну – це безперервний процес впливу на об'єкт управління (особу, колектив, технологічний процес, підприємство, державу) для досягнення результатів при найменших витратах часу та ресурсів. Кожен спеціаліст у галузі управління зобов'язаний володіти теорією, практикою та вмінням управляти, вміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію і тактику, необхідні для їхнього досягнення, приймати управлінські рішення і нести персональну відповідальність за них [15].

На думку Джона Ф. Кеннеді, роль управління в нашому суспільстві має вирішальне значення для розвитку людства. Вона служить для підвищення рівня життя всіх людей шляхом ефективного використання людських і матеріальних ресурсів.

Принципові зміни у політичному та економічному житті країни, розвиток демократичних принципів управління вимагають від керівників глибокого вивчення сучасних методів і форм управління трудовими колективами [5].

Сучасні виклики загострення соціально-економічних проблем визначають перед держслужбовцями такі проблеми, як впровадження нових технологій, швидкого реагування на вимоги громадян, вирішення комплексу соціальних питань, реагування на проблеми військового стану, збільшення кількості ВПО, пошук нових методів стимулювання праці, розвиток самоуправління і одночасно посилення єдиноначальності та дисципліни, ризик та відповідальність.

Тому керівник особливо на державній службі має самостійно вирішувати цілий ряд проблем, а саме:

- визначати стратегічні цілі і задачі управління;
- розробляти детальні плани для досягнення цих цілей;
- координувати діяльність організації з іншими установами;
- оптимізувати процедури прийняття рішень;
- пошук найефективніших стилів управління та удосконалення мотивації дій співробітників.

Розглядаючи відмінності між управлінням державною службою та управлінням людськими ресурсами в приватному секторі, слід звернути увагу на кілька ключових відмінностей. Складність державних правил нарахування заробітної плати, бюджетного планування, управління платежами, управління персоналом та контролю за виконанням зобов'язань - все це означає, що програмні рішення для управління персоналом у приватному секторі не відповідають потребам держави та національним інтересам в такому обсязі, якого достатньо для бізнес-структур [21].

Управління кадрами на державній службі має свої специфічні особливості, які відрізняють його від кадрового менеджменту в приватному секторі. Ці особливості зумовлені особливим статусом державних службовців, публічним характером їхньої діяльності та вимогами до прозорості й підзвітності. Хотілось би звернути увагу, що багато в чому, реформуючи свою систему управління кадрами в системі державної служби, ми орієнтуємося на світову практику, яка визначає декілька важливих підходів до формування

кадрового потенціалу державної служби в умовах трансформації системи публічного управління.

По-перше, це меритократичний підхід до відбору персоналу, який є ключовим принципом у багатьох країнах. Згідно з практиками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), відбір на державну службу відповідно даного підходу базується на принципах заслуг та компетентності кандидатів [1]. Це забезпечує високий рівень професіоналізму та нейтралітету державних службовців.

По-друге, система кар'єрного росту в державній службі часто регулюється законодавчо і має ієрархічний характер. Наприклад, у Німеччині державні службовці просуваються по службі за чітко визначеними критеріями, які включають стаж роботи, результати оцінювання та проходження спеціальних навчальних програм [2].

По-третє, підзвітність та прозорість є невід'ємними складовими управління кадрами на державній службі. Урядові установи зобов'язані забезпечувати відкритість інформації про свою діяльність, включаючи публікацію даних про кадровий склад, вакансії та процеси відбору [3]. Це сприяє підвищенню довіри громадськості до державних інституцій та прозорості їх функціонування для всіх громадян.

Четвертою особливістю є етичні стандарти та антикорупційні заходи. У багатьох країнах, таких як Велика Британія та Канада, існують кодекси поведінки, що встановлюють етичні норми для державних службовців і передбачають санкції за їх порушення [5]. Це допомагає підтримувати високий рівень доброчесності в державному секторі та посилює відповідальність.

П'ятою важливою особливістю є постійний професійний розвиток. У сучасних умовах швидких змін державні службовці повинні постійно оновлювати свої знання та навички. Наприклад, Європейська комісія активно впроваджує програми навчання для своїх працівників, спрямовані на розвиток цифрових компетентностей та інноваційних підходів до управління [5].

Такі особливості управління кадрами на державній службі, наведені в

табл. 1.2., поступово запроваджуються і у вітчизняну практику управління персоналом на державну службу.

На сучасному ж етапі специфіка управління кадрами в системі державної служби України полягає в поєднанні жорсткого правового регулювання з принципами відкритості, прозорості та професіоналізму.

Таблиця 1.2

Особливості управління кадрами на державній службі

№	Особливість управління кадрами	Характеристика	Приклад
1	Меритократичний підхід до відбору персоналу [5]	Відбір на державну службу базується на принципах заслуг та компетентності кандидатів. Це забезпечує високий рівень професіоналізму та нейтральності державних службовців.	Практики ОЕСР
2	Регульована система кар'єрного росту [1]	Кар'єрне просування здійснюється за чітко визначеними законодавчими критеріями, включаючи стаж роботи, результати оцінювання та проходження навчальних програм.	Німеччина
3	Підзвітність та прозорість [4, 5]	Установи зобов'язані забезпечувати відкритість інформації про свою діяльність, включаючи дані про персонал, вакансії та процеси відбору.	Уряди різних країн
4	Етичні стандарти та антикорупційні заходи [4, 5]	Встановлення кодексів поведінки, що регламентують етичні норми для державних службовців, та передбачення санкцій за їх порушення.	Велика Британія, Канада
5	Постійний професійний розвиток [5]	Державні службовці постійно оновлюють свої знання та навички через навчальні програми та тренінги для адаптації до сучасних вимог.	Європейська комісія

Це сприяє формуванню ефективного та компетентного державного апарату, здатного якісно виконувати свої функції та забезпечувати розвиток держави. Згідно чинного законодавства ми можемо виокремити наступні

специфічні особливості управління кадрами в державній службі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Специфічні особливості управління кадрами в державній службі
України**

№	Особливість управління кадрами	Характеристика
1	Правове регулювання	Управління кадрами детально регламентується Законом України "Про державну службу" № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. Цей закон встановлює правові та організаційні засади державної служби, визначає статус державних службовців, їх права, обов'язки та відповідальність [60].
2	Принципи державної служби	Державна служба базується на принципах верховенства права, патріотизму, доброчесності, політичної нейтральності, прозорості та стабільності [60].
3	Конкурсний відбір	Призначення на посади державної служби здійснюється на конкурсній основі, що забезпечує відкритість та об'єктивність у відборі кадрів [60].
4	Професійний розвиток	Законодавство передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації державних службовців, що сприяє їх професійному зростанню та адаптації до сучасних вимог [67].
5	Оцінювання результатів	Впроваджено систему щорічного оцінювання результатів службової діяльності, що впливає на просування по службі та матеріальне стимулювання [67].
6	Антикорупційні заходи	Державні службовці зобов'язані дотримуватися норм антикорупційного законодавства, запобігати конфлікту інтересів та подавати декларації про доходи [75].
7	Соціальні гарантії	Забезпечуються соціальні гарантії, такі як право на відпустку, пенсійне забезпечення, охорона здоров'я та інші пільги [60].
8	Етика та доброчесність	Особлива увага приділяється дотриманню етичних норм та стандартів поведінки, що підвищує довіру громадян до державних інституцій [70].

Так, правове регулювання забезпечує чіткість та однозначність процедур відбору, призначення, оцінювання та просування державних службовців. Закон України «Про державну службу» встановлює основні

принципи та норми функціонування державної служби, що сприяє запобіганню корупції та забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів [60].

Конкурсний відбір на посади державної служби гарантує об'єктивність та прозорість процесу призначення, що підвищує довіру громадян до державних інституцій. Це відповідає міжнародним стандартам та кращим практикам у сфері публічного адміністрування.

Професійний розвиток державних службовців є невід'ємною складовою їхньої діяльності. Обов'язкове підвищення кваліфікації сприяє постійному оновленню знань та навичок, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків [67]. Це дозволяє державним службовцям адаптуватися до змін у законодавстві та впроваджувати інноваційні підходи в роботі.

Система ж оцінювання результатів службової діяльності дозволяє стимулювати підвищення ефективності та відповідальності державних службовців [69]. Вона забезпечує не тільки зворотний зв'язок, але й дає можливість виявляти потреби у подальшому навчанні та розвитку.

Важливим фактором є і окреслення вимоги щодо недопущення корупції на державній службі. Так, антикорупційні заходи та дотримання етичних норм є фундаментальними для забезпечення доброчесності державної служби. Законодавство зобов'язує державних службовців уникати конфлікту інтересів та діяти в інтересах суспільства [75]. Це підвищує авторитет державних інституцій та сприяє зміцненню правової держави.

Наступним є визначення соціальних гарантій та належних умов праці, що є важливими факторами мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів у державній службі [60]. Забезпечення прав на відпустку, пенсійне забезпечення та охорону здоров'я сприяє підвищенню привабливості державної служби як роботодавця.

Загалом, специфіка управління кадрами в державній службі України полягає у створенні ефективної системи, яка забезпечує професійність, доброчесність та мотивацію державних службовців. Впровадження цих принципів є необхідною умовою для успішної реалізації державної політики,

зміцнення демократичних інститутів та задоволення потреб громадян.

Якщо більш ґрунтовно зупинитися на формуванні кадрового потенціалу державної служби, то буде правильним розпочати його оцінку з визначення самого процесу управління та особливостей управління персоналом. Управління персоналом в державному управлінні розглядає державну службу як загалом усіх тих, хто працює в переважно некомерційних організаціях, які фінансуються державою.

Основними процесами управління персоналом в публічних організаціях є наступні складові (рис. 1.1).

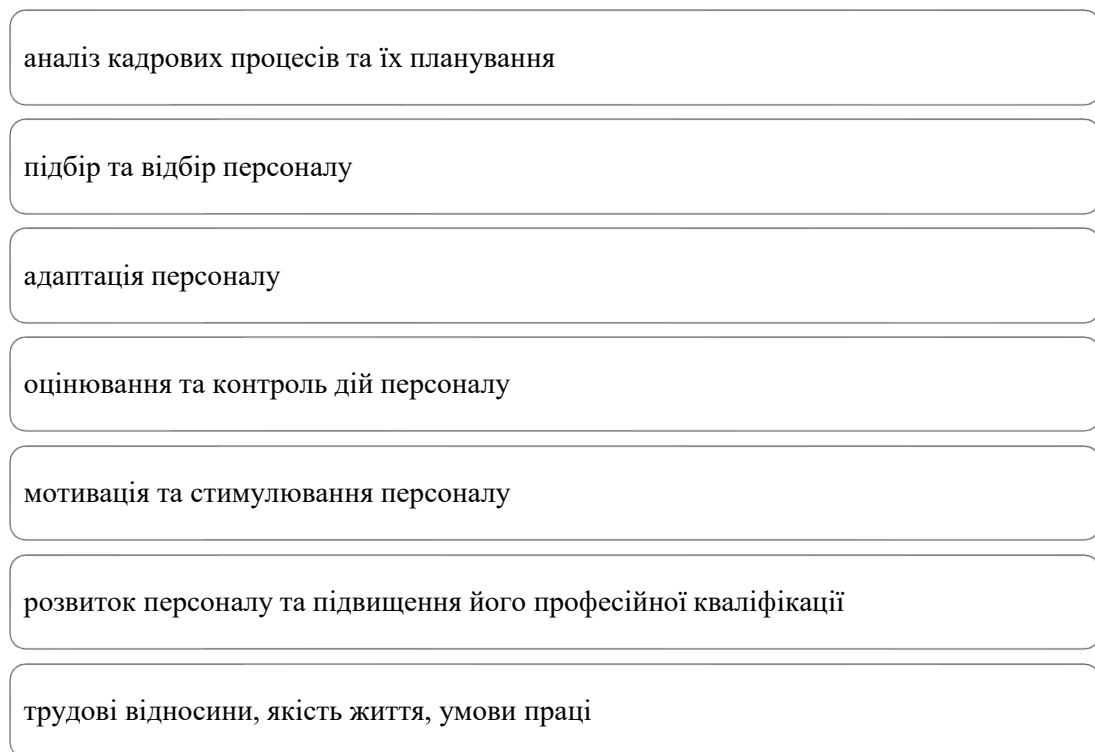


Рис. 1.1. Основні процеси управління персоналом в публічних організаціях

Ці організації можуть варіюватися від державних бюро та департаментів до агентств та органів влади з різним ступенем одноманітності, як на центральному, так і на місцевому рівнях, і включати тих, хто надає такі некомерційні служби, як охорона здоров'я та освіта, які повністю або переважно фінансуються державою [42].

Управління персоналом може включати такі функції, як планування,

найм і відбір, управління продуктивністю, навчання, винагорода та трудові відносини. Основні виклики управління функціями персоналом включають мотивацію та винагороду державних службовців, винагороду за відповідальність, відданість державній службі, ефективне управління, вибір визначних ідентичностей для досягнення представництва та різноманітності та реформування державної служби. Ці виклики впливають на ефективність особистості та організації [13].

Мотивація та винагорода зосереджені на тому, що пов'язує людей з організаціями та заряджає їх енергією. Один підхід, натхненний раціональним вибором, визначає особистий інтерес і зовнішні стимули, включаючи оплату праці на основі результатів, моніторинг і нагляд для управління працівниками. Другий підхід, що ґрунтується на теорії самовизначення, зосереджується на альтруїзмі та просоціальних цінностях і надає пріоритет внутрішнім стимулам, дизайну роботи та ретельному відбору для виховання відданості до державної служби. Ключовим завданням є виявлення та виховання тих, хто має мотивацію до державної служби, а також винагорода за компетентність і пристрасть до державної служби. Відбір і виховання тих, хто має пристрасть до державної служби, включає турботу про те, щоб політика та практика компенсації не витісняла мотивацію державної служби [17].

Додатковий виклик зосереджується на політичних ролях, які державні службовці відіграють в уряді, і в якій мірі державні службовці політично реагують. Відбір державних службовців на основі заслуг, з окремими структурами кар'єри для політиків і державних службовців, як правило, асоціюється з більш ефективним управлінням та економічним зростанням, за деякими важливими винятками. Завдання, уявлення про роль та поведінка вищого корпусу державної служби залежать від історичної традиції та політичної культури, а також від структурних характеристик, таких як наявність або відсутність політичних радників, а також підтримки, яку державні службовці отримують або потребують поза урядом від клієнтів і груп зацікавлених осіб. Роль вищих державних службовців також залежить від

їхньої спеціалізації та потенціалу політичних призначенців [55].

Системи, які заохочують більш чіткі політичні ролі для вищих державних службовців, здається, не приносять в жертву інтереси суспільства. Підготовка вищих державних службовців до цих ролей є критично важливою проблемою управління людськими ресурсами. Органи влади також використовують інструменти людських ресурсів для посилення політичної чутливості, включаючи навчання, дисципліну та зміни в гарантіях перебування державних службовців.

Розуміння політики та завдань, які вирішуються в державі, а також системи її управління, надає можливість на професійній та науковій основі будувати ефективну систему управління кадрами. Особливе місце в цій системі належить Національному агентству України з питань державної служби (НАДС), яке відповідно до Закону України «Про державну службу» утворено для реалізації єдиної державної політики та функціонального управління державною службою.

НАДС є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України. На НАДС покладено низку важливих функцій:

прогнозування та планування потреб державних органів у кадрах. Агентство аналізує поточні та перспективні потреби державних органів у кваліфікованих кадрах, що дозволяє ефективно планувати кадрову політику;

реалізація державної політики у сфері державної служби. НАДС забезпечує розробку та впровадження нормативно-правових актів, що регулюють питання державної служби, включаючи стандарти професійної етики та поведінки;

розробка та внесення проектів нормативно-правових актів. Агентство активно працює над удосконаленням законодавчої бази, враховуючи сучасні виклики та європейські стандарти державного управління;

координація та контроль заходів щодо підвищення ефективності державної служби. НАДС здійснює моніторинг дотримання законодавства про

державну службу, організовує навчання та підвищення кваліфікації державних службовців [64].

Більш детально завдання та функції НАДС визначені в Положенні про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500 [64].

Таким чином, управління персоналом на державній службі – це комплексний процес, який включає найм, відбір, навчання, розвиток, компенсацію та управління працівниками державного сектору. Розробка та реалізація політики управління державною службою допомагає уряду досягати стратегічних цілей та ефективно управляти своєю робочою силою [55].

Така політика гарантує належну підготовку державних службовців до виконання своїх обов'язків, забезпечує їх мотивацію та продуктивність. Вона також сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу, покращенню морального духу та мотивації [88].

Аналіз чинного законодавства та практики управління кадрами на державній службі в Україні свідчить про наявність розвиненої нормативно-правової бази, яка загалом відповідає сучасним вимогам та міжнародним стандартам. Впровадження конкурсного відбору, системи оцінювання службової діяльності, механізмів підвищення кваліфікації сприяють підвищенню ефективності державної служби [77].

Отже, управління кадрами в державній службі України є важливим елементом забезпечення ефективності державного апарату.

Незважаючи на наявність розвиненої нормативно-правової бази, практичне дотримання цих норм потребує подальшого вдосконалення. Це вимагає комплексного підходу, який включає як удосконалення законодавства, так і підвищення професійної компетентності державних службовців, впровадження сучасних технологій та методів управління персоналом.

1.3. Методологічні засади дослідження трансформації публічного управління

Система публічного управління в Україні перебуває в процесі глибоких трансформацій, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Сучасні підходи до реформування публічного управління спрямовані на підвищення його ефективності, прозорості та відповідності європейським стандартам. Розглянемо основні сучасні підходи до трансформації системи публічного управління, їх особливості та застосування в українському контексті (табл. 1.4).

Так, нове публічне управління (НПУ) є доволі новим підходом до організації та функціонування публічної адміністрації для України, хоча і виник у 1980-х роках як реакція на недоліки традиційної бюрократичної моделі державного управління. Основна ідея НПУ полягає у запровадженні в публічний сектор принципів та методів управління, характерних для приватного бізнесу, з метою підвищення ефективності, результативності та якості надання публічних послуг.

НПУ базується на ряді концептуальних положень. По-перше, це орієнтація на результати, де діяльність державних органів оцінюється за досягнутими результатами, а не за процесами чи кількістю виконаної роботи. Це сприяє підвищенню ефективності та відповідальності. По-друге, децентралізація та делегування повноважень передбачають передачу частини повноважень від центральних органів до місцевих, що підвищує гнучкість та оперативність управління [46]. По-третє, конкурентність та ринкові механізми використовуються для підвищення якості та зниження вартості публічних послуг через запровадження конкурентних процедур. Нарешті, орієнтація на споживача акцентує увагу на потребах та очікуваннях громадян як споживачів публічних послуг, що сприяє підвищенню якості та задоволеності [59].

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до трансформації системи публічного управління

№	Підхід	Сутність	Застосування в Україні
1	Нове публічне управління (New Public Management)	Запозичення методів приватного сектору для підвищення ефективності державного управління. Характеризується орієнтацією на результати, конкурентність, децентралізацію та ринкові механізми.	Впровадження принципів управління за результатами, реформування надання публічних послуг, децентралізація [6]
2	Добре врядування (Good Governance)	Забезпечення ефективного, прозорого та відповідального управління на основі верховенства права, участі громадян та підзвітності влади.	Впровадження принципів доброго врядування відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки [46, 72].
3	Цифрова трансформація публічного управління	Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації процесів управління, підвищення доступності та якості публічних послуг.	Розвиток електронного урядування, впровадження цифрових сервісів (проект "Дія"). Закон України "Про електронні довірчі послуги" [14, 39, 40]
4	Відкрите врядування (Open Government)	Прозорість, участь громадян у прийнятті рішень, доступ до інформації.	Приєднання до Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд", реалізація Плану дій щодо впровадження Ініціативи [66]
5	Децентралізація	Передача повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад з метою підвищення ефективності управління та залучення громадян.	Реформа децентралізації, об'єднання територіальних громад. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"[11]
6	Партисипативне управління	Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень, планування та контролю за діяльністю влади.	Впровадження механізмів громадського бюджету, громадських слухань, консультацій [59].
7	Інституціональні зміни та професіоналізація державної служби	Реформування державної служби, підвищення професійності та компетентності державних службовців.	Запровадження нових стандартів державної служби, системи підвищення кваліфікації. Закон України "Про державну службу" [60]
8	Виклики та перспективи трансформації	Подолання корупції, недовіри громадян, забезпечення фінансування реформ, опір змінам.	Посилення антикорупційних заходів, залучення міжнародної підтримки, продовження реформ [61]

В Україні елементи Нового публічного управління почали впроваджуватися в період після проголошення незалежності, але найбільш активно – з початку 2000-х років.

Одним із ключових кроків стало впровадження центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). ЦНАПи забезпечують надання широкого спектру послуг в одному місці за принципом "єдиного вікна", що підвищує зручність для громадян та ефективність роботи органів влади [39]. Наприклад, зараз українці можуть отримати послуги з реєстрації бізнесу, отримання довідок чи дозволів в одному центрі, не витрачаючи час на відвідування різних установ.

Впровадження електронного урядування стало ще одним важливим елементом НПУ в Україні. Проєкт "Дія" є яскравим прикладом застосування цифрових технологій для покращення доступу громадян до публічних послуг. Мобільний додаток та портал "Дія" дозволяють отримувати послуги онлайн, наприклад, оформлення електронного паспорта чи реєстрація місця проживання, що відповідає принципам орієнтації на споживача та підвищує ефективність роботи державних органів [26].

Запровадження системи електронних закупівель "ProZorro" забезпечило прозорість та конкурентність у публічних закупівлях. Використання електронних аукціонів дозволило знизити рівень корупції та зекономити бюджетні кошти, що відповідає принципам НПУ щодо конкурентності та підзвітності. Наприклад, за даними Міністерства економіки, економія державних коштів завдяки "ProZorro" склала мільярди гривень [44].

Реформа державної служби також відображає принципи НПУ. Прийняття Закону України "Про державну службу" запровадило нові підходи до управління персоналом у державних органах, зокрема конкурсний відбір на посади, систему оцінювання результатів службової діяльності, підвищення кваліфікації службовців [60]. Це сприяє підвищенню професійності та ефективності державного апарату.

Отже, нове публічне управління як сучасний підхід до організації

державного управління пропонує інструменти та методи, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та якості публічних послуг. В Україні впровадження принципів НПУ відбувається через реформи в системі надання послуг, електронне урядування, реформування державної служби та інші ініціативи. Незважаючи на існуючі виклики, подальша реалізація НПУ є перспективним напрямком розвитку публічного управління в Україні, що вимагає розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Наступним підходом є запровадження «Доброго врядування» (Good Governance), що є однією з фундаментальних концепцій сучасного публічного управління. Вона визначає якісні стандарти функціонування державних інституцій та їх взаємодії з суспільством. Ця концепція набуває особливого значення в контексті демократизації, глобалізації та інтеграційних процесів, що відбуваються в Україні.

Концепція доброго врядування була сформульована у 1990-х роках такими міжнародними організаціями, як Світовий банк, Організація Об'єднаних Націй та Європейський Союз. Вона виникла як відповідь на необхідність підвищення ефективності державного управління, боротьби з корупцією та забезпечення сталого розвитку [66].

Добре врядування базується на низці ключових принципів, серед яких:

Прозорість: відкритість процесів прийняття рішень, доступність інформації про діяльність органів влади для громадян.

Підзвітність: відповідальність державних службовців та органів влади за свої дії перед суспільством.

Участь громадян: залучення громадськості до процесів прийняття рішень, забезпечення можливостей для висловлення думок та пропозицій.

Верховенство права: дотримання законності, забезпечення рівності перед законом для всіх громадян.

Ефективність та результативність: оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Консенсусна орієнтація: врахування інтересів різних груп населення при

формуванні та реалізації політики [83].

Україна активно впроваджує принципи доброго врядування в рамках реформування системи публічного управління та інтеграції до європейського простору. Одним із важливих кроків стало прийняття Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, яка передбачає модернізацію публічної служби та підвищення її ефективності [42].

Основними напрямками доброго врядування є:

1) Запровадження електронного урядування та відкритих даних є ключовими заходами для підвищення прозорості. Портал відкритих даних data.gov.ua надає громадянам доступ до публічної інформації в зручному форматі [32]. Закон України "Про доступ до публічної інформації" забезпечує правові основи для реалізації цього принципу [76].

2) Підзвітність та боротьба з корупцією. Створення Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) стало значним кроком у посиленні підзвітності органів влади. Впровадження електронного декларування майна та доходів державних службовців підвищило прозорість та довіру громадян [61].

3) Участь громадян у процесах прийняття рішень. Розвиток громадянського суспільства та залучення громадян до управлінських процесів є важливим елементом доброго врядування. Механізми громадських слухань, консультацій та бюджетів участі активно впроваджуються на місцевому рівні [44].

4) Верховенство права та реформа судової системи. Забезпечення верховенства права вимагає ефективної та незалежної судової системи. Судова реформа, розпочата у 2016 році з прийняттям змін до Конституції України та Закону "Про судоустрій і статус суддів", спрямована на підвищення якості правосуддя. Це передбачає оновлення суддівського корпусу, підвищення вимог до професійної етики та компетентності суддів [78].

5) Ефективність та результативність державного управління. Оптимізація державних процесів та впровадження сучасних технологій

сприяють підвищенню ефективності. Електронний документообіг, системи управління якістю та запровадження принципу "єдиного вікна" у наданні адміністративних послуг зменшують бюрократичні перешкоди та покращують сервіс для громадян [26].

б) Консенсус та соціальний діалог. Забезпечення консенсусу між різними суспільними групами є важливим для стабільного розвитку. Функціонування Національної тристоронньої соціально-економічної ради сприяє діалогу між владою, роботодавцями та профспілками щодо ключових соціально-економічних питань [12].

Одним із позитивних прикладів є впровадження системи електронних публічних закупівель «ProZorro», про яку ми згадували раніше. Ця система підвищила прозорість та конкурентність закупівель, зменшила корупційні ризики та зекономила державі значні кошти. Іншим прикладом є реалізація проєкту "Дія", який надає громадянам можливість отримувати державні послуги онлайн. Це спрощує взаємодію з державними органами та підвищує ефективність адміністративних процесів [26].

Але, незважаючи на досягнення, Україна все ще стикається з викликами у впровадженні доброго врядування. Корупція залишається серйозною проблемою, що підтверджується низькими позиціями в міжнародних рейтингах [8]. Недостатній рівень довіри громадян до державних інституцій, бюрократичні перепони та опір змінам уповільнюють реформи.

Для подолання цих проблем необхідно продовжувати системні реформи, підвищувати професійний рівень державних службовців, розвивати електронне урядування та забезпечувати реальну участь громадян у прийнятті рішень. Важливо також зміцнювати правову культуру та забезпечувати невідворотність покарання за корупційні дії.

Добре врядування є необхідною умовою для сталого розвитку України, інтеграції до європейського співтовариства та підвищення якості життя громадян. Впровадження його принципів сприяє підвищенню ефективності державного управління, зміцненню демократії та довіри суспільства до влади.

Незважаючи на існуючі виклики, Україна має значний потенціал для успішної реалізації концепції доброго врядування, що вимагає політичної волі, професіоналізму та активної участі громадянського суспільства.

Також розглянемо особливості запровадження інституціональних змін та професіоналізацію державної служби.

Сучасні процеси трансформації публічного управління в Україні вимагають глибоких інституціональних змін та підвищення професіоналізації державної служби. Це зумовлено необхідністю адаптації до європейських стандартів, забезпечення ефективності державного апарату та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Інституціональні зміни передбачають структурну та функціональну перебудову державних інституцій з метою підвищення їх ефективності, адаптивності та відповідності сучасним викликам. Вони базуються на концепції нового інституціоналізму, який акцентує увагу на ролі формальних та неформальних інститутів у формуванні поведінки акторів та результатів політики [42].

Професіоналізація державної служби означає підвищення рівня компетентності, кваліфікації та етичних стандартів державних службовців. Вона спрямована на формування корпусу державних службовців, здатних ефективно реалізовувати державну політику та надавати якісні публічні послуги [37].

Україна здійснює комплексні реформи державної служби в рамках євроінтеграційних процесів та відповідно до зобов'язань перед міжнародними партнерами. Прийняття Закону України "Про державну службу" стало важливим кроком у модернізації інституційної структури державної служби [60]. Цей закон встановив нові підходи до управління персоналом, зокрема:

- впровадження конкурсного відбору на посади державної служби, що підвищує прозорість та об'єктивність у призначеннях;
- запровадження класифікації посад державної служби за категоріями та рангами, що створює чітку ієрархію та сприяє кар'єрному

росту;

– розмежування політичних та адміністративних посад, що забезпечує політичну нейтральність державних службовців.

Професіоналізація державної служби в Україні реалізується через низку заходів:

– підвищення кваліфікації та навчання державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних службовців" встановлює обов'язковість регулярного підвищення кваліфікації [68];

– оцінювання результатів службової діяльності. Запроваджено систему щорічного оцінювання державних службовців, що базується на досягненні індивідуальних цілей та компетенцій [77]. Це сприяє підвищенню ефективності та мотивації персоналу;

– впровадження етичних стандартів. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158 затверджено Правила етичної поведінки державних службовців [70]. Вони встановлюють норми професійної етики, спрямовані на підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Прикладами успішних інституціональних змін є реформа державної служби на місцевому рівні шляхом децентралізації, впровадження електронного урядування. Розвиток електронного урядування сприяє оптимізації державних процесів та зменшенню бюрократичних перешкод. Система електронного документообігу в державних органах дозволяє пришвидшити обробку інформації та підвищити прозорість [8]. Так, наприклад, проєкт "Трембіта" забезпечує обмін даними між державними реєстрами та органами влади, що покращує взаємодію та знижує ризики корупції [9].

Також Україна активно співпрацює з Європейським Союзом, Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та іншими міжнародними партнерами у сфері реформування державної служби.

Наприклад, програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) надає експертну підтримку у вдосконаленні законодавства та інституційної структури [7].

Незважаючи на вище зазначене, кадровий потенціал характеризується плінністю кадрів та дефіцитом кваліфікованих фахівців, особливо на місцевому рівні, через низький рівень оплати праці та конкуренцію з приватним сектором, несприйняттям змін з боку частини державних службовців, які не готові адаптуватися до нових вимог та стандартів [33], недостатнім фінансуванням заходів з професійного розвитку та технічного забезпечення державних органів.

Для подолання цих проблем необхідно підвищувати престиж державної служби через покращення умов праці та соціальних гарантій, посилювати мотивацію та залучення молодих фахівців та забезпечувати постійне навчання та розвиток компетенцій державних службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика державної кадрової політики та її особливості

Сучасний рівень розвитку суспільства та поява нових можливостей для використання свого професійного потенціалу вимагають від публічних службовців не лише знання своєї сфери діяльності, а й саморозвитку, створення власного іміджу та постійного прагнення до підвищення свого професіоналізму, а досягнення національних цілей України залежить, в першу чергу, від ефективної роботи державних службовців на всіх рівнях. Висококваліфіковані та компетентні людські ресурси є запорукою економічного та соціального розвитку України [48].

Державна кадрова політика є стратегічно важливою складовою системи публічного управління, оскільки вона визначає напрямки формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу держави. Її сутність полягає у створенні цілісної концептуальної основи та правового підґрунтя, які забезпечують відповідність людських ресурсів вимогам суспільства, державної політики та глобальних викликів. Вона забезпечує органічне поєднання інтересів держави, суспільства і громадян у сфері управління кадрами, сприяє професіоналізації державної служби та формуванню корпусу державних службовців, здатних ефективно реалізовувати завдання держави й надавати якісні публічні послуги.

Сутність державної кадрової політики можна розкрити через принципи, які лежать в її основі, такі як добросовісність, прозорість, політична нейтральність, професіоналізм, меритократичність та орієнтація на результати. Ці принципи роблять кадрові процеси передбачуваними та справедливими, мінімізують корупційні ризики та забезпечують стабільність системи державної служби навіть в умовах політичних змін. В Україні дані

принципи впроваджуються шляхом удосконалення законодавчої бази, яка визначає чіткі вимоги до відбору, призначення, оцінювання й просування державних службовців, сприяючи зростанню довіри до державних інституцій та підвищенню їх ефективності [60].

Прикладом практичного втілення державної кадрової політики є створення та розвиток центрів надання адміністративних послуг, де державні службовці, відібрані на конкурсній основі, працюють у тісній взаємодії з громадянами та бізнесом. Це підвищує прозорість та якість надання публічних послуг, а також зміцнює авторитет держави. Впровадження системи щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців, затвердженої, робить управління кадрами динамічним та орієнтованим на постійне вдосконалення професійних компетентностей. Важливу роль відіграють і антикорупційні заходи, зокрема дотримання Правил етичної поведінки, що формують етичну культуру поведінки державних службовців і підвищують легітимність кадрових процесів [61, 67].

Сучасні виклики, пов'язані з євроінтеграцією, цифровою трансформацією та глобальною конкуренцією за таланти, вимагають постійного вдосконалення державної кадрової політики. Це стимулює перегляд традиційних підходів до підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців, впровадження механізмів електронного урядування та використання інформаційно-комунікаційних технологій. Посилена співпраця з міжнародними організаціями, такими як Програма SIGMA, сприяє запозиченню кращих світових практик у сфері кадрового менеджменту, що забезпечує підвищення професійних стандартів та інституційної спроможності державної служби.

Отже, сутність державної кадрової політики полягає у формуванні чіткої, прозорої та ефективною системи управління людськими ресурсами у державному секторі, спрямованої на професіоналізацію державної служби, підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Завдяки комплексному поєднанню правового

регулювання, управлінських інновацій, професійного розвитку кадрів та етичних стандартів, державна кадрова політика забезпечує сталий розвиток системи публічного управління та сприяє утвердженню демократичних цінностей у суспільстві.

Головною метою сучасної кадрової політики є забезпечення високого професіоналізму в усіх сферах управлінського процесу та державної служби активними та відповідальними працівниками з професійною кваліфікацією, здатними забезпечити відбудову України. Політика спрямована на визначення шляхів, засобів і механізмів кадрової реформи, найбільш ефективного використання людського та інтелектуального потенціалу, розробку принципів і критеріїв добору і розстановки кадрів на основі об'єктивних даних, сприяння їх кар'єрному просуванню та професійному розвитку.

Державні службовці в Україні, як і інші юридичні особи та громадяни України, мають однакові права, визначені Конституцією. Однак найважливішим правом для державних службовців є право на службу, реалізація якого є основою функціонування державної служби.

Право на службу безпосередньо пов'язане з виконанням службових обов'язків. Права державних службовців, визначені в чинному Законі України «Про державну службу», можна поділити на три групи [60]:

- Право державних службовців на розуміння свого правового статусу та правовий захист
- Право на сприяння безпосередньому виконанню службових обов'язків
- Право на сприяння службовій діяльності державного службовця, сприяння реалізації конституційних прав і свобод та соціальний захист державного службовця.

До першої групи прав державних службовців належать.

- Ознайомлюватися з документами, що визначають права та обов'язки за посадою державного службовця, критерії оцінки його діяльності, умови просування по службі та організаційно-технічні умови, необхідні для проходження державної служби;

- Ознайомлюватися з усіма матеріалами особової справи, відгукami про виконання роботи та іншими документами до їх включення до особової справи та пояснювальної записки до особової справи

- Проводити службові розслідування та спростовувати інформацію на вимогу особи,

На вимогу особи проводити службове розслідування для спростування відомостей, що можуть зашкодити її честі та гідності;

- право державних службовців звертатися до відповідного державного органу або суду для вирішення спорів, що стосуються державних службовців, у тому числі з таких питань, як проведення оцінювання, його результати, характер присвоєної кваліфікації, призначення на посади державної служби, їх проходження, реалізація прав державних службовців, переведення на інші посади державної служби, дисциплінарна відповідальність державних службовців та звільнення з посад державних службовців.

До другої групи прав державних службовців належать

- одержувати в установленому порядку інформацію та матеріали, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків; - відвідувати підприємства, установи та організації незалежно від форми власності у зв'язку з виконанням своїх посадових обов'язків

- відвідувати в установленому порядку підприємства, установи та організації незалежно від форми власності у зв'язку з виконанням своїх посадових обов'язків; - відвідувати підприємства, установи та організації незалежно від форми власності у зв'язку з виконанням своїх посадових обов'язків

- приймати рішення відповідно до своїх посадових обов'язків та брати участь у підготовці цих рішень.

- Проходити підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за рахунок коштів відповідного бюджету;

- вносити до органів влади пропозиції щодо вдосконалення роботи державних службовців.

Третіми правами державних службовців є [60]:

- Участь у конкурсах на заміщення вакантних посад за власним бажанням;
- Просування по службі, підвищення заробітної плати відповідно до результатів роботи, стажу та рівня кваліфікації
- Пенсія за вислугу років на посаді державного службовця;
- право на об'єднання у професійні спілки для захисту своїх соціально-економічних та професійних інтересів;
- право на заробітну плату, яка включає посадовий оклад, надбавки, доплати за ранг, надбавки за вислугу років та інші виплати
- право на оплачувану щорічну відпустку тривалістю не менше 30 календарних днів. право на отримання допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу державного службовця, крім випадків, коли законом передбачена більш тривала відпустка і державний службовець має право на отримання допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу;
- право на зарахування до стажу державної служби інших періодів роботи (до стажу державної служби зараховуються періоди роботи, передбачені відповідними актами Кабінету Міністрів України, які дають право на виплату надбавки за вислугу років, додаткової оплачуваної відпустки, пенсії за вислугу років та пенсії) [63];
- медичне обслуговування державних службовців та членів їхніх сімей (у тому числі після виходу на пенсію). Обов'язки державних службовців визначають характер їхньої службової діяльності. Кодекс про державну службу регулює лише основні обов'язки державних службовців. У той же час, спеціальні нормативні акти визначають специфічні обов'язки окремих категорій державних службовців. Перелік основних обов'язків державних службовців викладено у статті 10 чинного Кодексу законів про державну службу України [60]:
- додержання Конституції України та інших правових норм України і ефективне функціонування державних органів та виконання покладених на

них обов'язків відповідно до наданих повноважень і запобігання порушенням прав і свобод людини і громадянина

- безпосереднє виконання службових обов'язків, своєчасне і правильне виконання рішень державних органів або органів влади, наказів і розпоряджень керівництва

- захист державної таємниці, інформації про громадян, отриманої у зв'язку з виконанням службових обов'язків, та іншої інформації, що не підлягає розголошенню відповідно до закону і Постійне вдосконалення організації служби та підвищення кваліфікації

- сумлінне виконання державних обов'язків, прояв ініціативи і творчості при виконанні державних обов'язків.

Оскільки публічні службовці органічно пов'язані з державою, до них висуваються особливі вимоги, наприклад, не вчиняти дій, що підривають її авторитет, не брати участі у страйках чи інших діях, що порушують функціонування державних інституцій.

Розвиток нової генерації управлінців має ґрунтуватися на принципах українського державотворення. Компетентність державних службовців включає не лише набуття нових комплексних знань, а й їхню мотивацію, психологічні та соціальні установки, навички та цінності. До специфічних цінностей державної служби належать цінності державної служби, пов'язані з культурою управління (політична нейтральність, чесність, порядність, нове управлінське та економічне мислення, суворе дотримання законності, управлінський професіоналізм, а також патріотизм, відданість державі, національна та духовна свідомість, повага та вільне володіння державною мовою, відстоювання національних інтересів, національна гідність, політична культура), а також такі фундаментальні цінності, як політична та правова культура .

Разом з тим, у сфері державної служби, як частини суспільної системи, накопичилася низка проблем, які знижують ефективність державного управління в цілому та створюють перешкоди для подальшого розвитку

суспільства. Отже, необхідно працювати над формуванням нової етичної системи державної служби, серцевиною якої повинна виступати служба народу і державі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, гуманне відношення до людей, орієнтація на захист законних інтересів громадян тощо. В теперішній же час значна частина держслужбовців керується традиціоналістською, авторитарною і ситуативною етикою у взаємостосунках одне з одним і у відношеннях до громадян [52].

2.2. Оцінка складу державних службовців

Якість роботи державних органів, ефективне функціонування всієї системи державного механізму визначальною мірою залежить від кількісного і якісного складу кадрів державної служби, від того, як посади зазначених органів заповнені відповідними за професією та кваліфікацією кадрами. Таким чином, державну службу слід розглядати одночасно як інститут, як діяльність, як систему правил роботи з виконання функцій держави і як персонал, який спроможний ефективно виконувати ці функції. Ефективність діяльності державного апарату залежить, поряд з іншими факторами від результатів діяльності кожного державного службовця [45].

Кадровий потенціал органів виконавчої влади формується під впливом різноманітних факторів і чинників, які необхідно враховувати в кадровій роботі. Їхнє знання та системний аналіз мають принципове значення для створення якісного та кількісного складу персоналу, що відповідатиме завданням державного управління. Ефективність діяльності виконавчих органів значною мірою залежить від правильного оцінювання та управління цими аспектами [33].

Одним із ключових елементів кадрової роботи є постійний аналіз стану кадрової ситуації в органах виконавчої влади. Цей процес дозволяє отримати об'єктивну картину кадрового забезпечення, виявити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти, що стримують розвиток. Особливе значення має

оцінювання показників діяльності персоналу, адже вони є індикаторами ефективності роботи виконавчих органів. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння сильних сторін та прогалин у кадровій політиці.

Результати аналізу стану кадрової ситуації можуть стати базою для формування кількісної та якісної кадрової потреби на середньострокову та довгострокову перспективу. Це включає прогнозування потреби у спеціалістах, визначення їх компетенцій та кваліфікаційних характеристик, а також розробку стратегій залучення і утримання кадрів. Наприклад, дані про незаповнені посади, рівень кваліфікації персоналу та плинність кадрів можуть слугувати основою для коригування політики підбору та навчання персоналу [43].

Ефективне планування кадрового забезпечення державної служби можливе лише за умов впровадження сучасних методів моніторингу та аналізу існуючої ситуації.

Так, у період з 2015 по 2017 роки в Україні спостерігалось поступове збільшення співвідношення чисельності державних службовців до загальної кількості населення: з 0,596% у 2015 році до 0,65% у 2017 році.

Проте, навіть з таким зростанням, цей показник залишається значно нижчим порівняно з багатьма європейськими країнами. Зокрема, у Швеції співвідношення становить 9,4%, в Австрії – 5,9%, у Франції – 4,9%, у Німеччині – 3,0%, в Угорщині – 2,7%, а в Словаччині – 2,2% [12].

Станом на 2022 рік в Україні їх кількість склала 165 422 особи. Так, посади категорії А обіймають 214 особи, категорії Б – 42125 осіб та категорії В – 123083 осіб, в 2023 році кількість збільшилась до 166 253 (рис. 2.1) [11].

Ці дані свідчать про відносно низьку чисельність державних службовців в Україні порівняно з іншими європейськими країнами. Така ситуація може бути обумовлена різними факторами, включаючи особливості організаційної структури державного управління, рівень децентралізації, а також специфіку функціональних обов'язків державних службовців у кожній країні. Варто зазначити, що в різних країнах до категорії державних службовців можуть

включати різні групи працівників, що також впливає на статистичні показники [12].

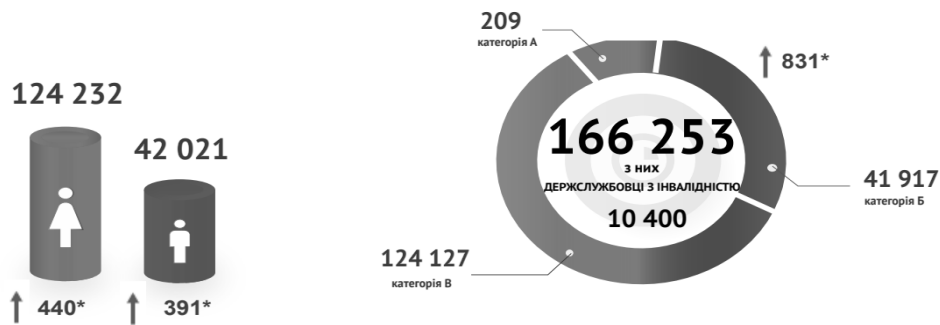


Рис. 2.1. Фактична кількість працюючих державних службовців на 31.03.2023.

Наприклад, за Світовим індикатором бюрократії (WWBI) станом на 2019 рік, 42% зі всіх працюючих в Україні задіяні в публічному секторі (більше лише у Молдові – 47%). Із цих 42% – 16% є державними службовцями, що складає 6,72% від загальної кількості. Схожою є ситуація в Фінляндії – там працює 16% держслужбовців щоправда, у публічному секторі задіяно 31%. За даними Eurostat, у північних країнах Європи частка державного сектору серед працюючих є вищою за середньоєвропейські показники [9].

Найбільше чиновників у Китаї – 7 млн держслужбовців на 1 млрд 433 млн осіб; в США понад 2 млн чиновників на майже 330 млн громадян; у Німеччині майже 508 тис. держслужбовців надають послуги понад 83 млн осіб; у Великій Британії працює 431 тис. держслужбовців, які обслуговують понад 67 млн жителів.

На початок 2023-го, за оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, в країні налічувалося від 28 до 34 мільйонів осіб (у межах країни на 1 січня 2022 року), тобто Україні приблизно 32 млн населення обслуговує 165 422 державних службовців (дані станом на кінець 2021 року). Виходить, що один держслужбовець надає послуги приблизно 193 українцям.

Загалом, у період з 2021 до 2024 року відбулося скорочення загальної

кількості працівників державної служби (табл. 2.1), що є наслідком структурних реформ, оптимізації штатів і змін у функціонуванні державного апарату.

Таблиця 2.1.

Порівняння працівників державної служби за категоріями

Органи та категорії	Фактична кількість працівників (2021)	Фактична кількість працівників (2024)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)	Категорія
Центральні органи виконавчої влади	74016	93047	19031	25.71	Категорія А
Міністерства	21198	20523	-675	-3.18	Категорія В
Районні державні адміністрації	19644	18963	-681	-3.47	Категорія В
Обласні адміністрації та Київська міська адміністрація	15776	16552	776	4.92	Категорія В
Центральні органи виконавчої влади зі спецстатусом	10821	7800	-3021	-27.92	Категорія С
Суди	9622	8829	-793	-8.24	Категорія С
Органи судового адміністрування	5773	5773	0	0.0	Категорія С
Державні органи зі спеціальним статусом	4273	4273	0	0.0	Категорія С
Конституційні органи	1602	1602	0	0.0	Категорія С
Інші державні органи	3568	3182	-386	-10.82	Категорія С
Усього	166293	180544	14251	8.57	

Кількість посад державної служби в Україні демонструє динамічні зміни протягом різних періодів, що свідчить про гнучкість кадрової політики держави. У I кварталі 2021 року загальна кількість посад становила 204 869, з яких найбільша частка припадала на категорію "В" – 155 106 посад. До I кварталу 2024 року загальна кількість посад зросла до 206 860, а в III кварталі 2024 року зменшилася до 196 696. Це зниження може бути пов'язане з

оптимізацією структури державної служби та скороченням вакантних посад [27].

Динаміка чисельності категорій посад вказує на стабільність у категорії "А", яка упродовж аналізованого періоду коливається в межах 275–285 посад. Кількість посад категорії "Б" у 2021 році становила 49 488, зросла до 50 066 у I кварталі 2024 року, але до III кварталу 2024 року зменшилася до 48 300. Найзначніші зміни спостерігаються в категорії "В", чисельність якої у 2021 році становила 155 106, у I кварталі 2024 року – 156 512, а до III кварталу 2024 року знизилася до 148 111. Це свідчить про постійні зміни в структурі посад нижчого рівня управління [27].

Розподіл посад за типами органів державної влади демонструє, що найбільша кількість штатних позицій сконцентрована у центральних органах виконавчої влади, територіальних органах міністерств, а також у райдержадміністраціях. Наприклад, чисельність посад у територіальних органах центральних органів виконавчої влади збільшувалася у 2024 році, але у III кварталі спостерігалось зменшення. Це може бути пов'язано з процесами децентралізації, змінами у структурі міністерств та оптимізацією державного апарату.

Тенденції в інших державних органах також показують різноманітні зміни. Наприклад, чисельність штатних посад у судах спеціальної підпорядкованості, органах судової влади та прокуратури залишалася відносно стабільною. Це може свідчити про необхідність підтримки стабільності у цих важливих для державного управління сферах.

Необхідно також відзначити, що скорочення переважно торкнулося категорій В та С, тоді як категорія А демонструє зростання (рис. 2.2).

Так, кількість працівників у категорії А зросла на 25.71%. Це може бути пов'язано з посиленням уваги до стратегічного керівництва державними органами, а також із розширенням функцій управлінських посад у складних умовах трансформації та збільшення ролі вищого керівництва у прийнятті стратегічних рішень.

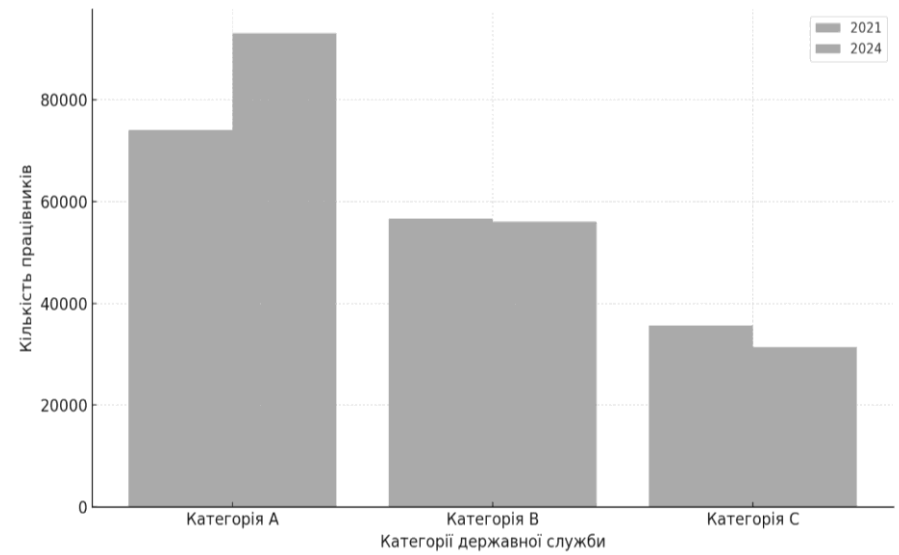


Рис 2.2. Зміни кількості працівників державної служби за категоріями

Категорія В показала незначне скорочення чисельності на 1.02%. Це вказує на стабільність у роботі спеціалістів середньої ланки, але також може бути пов'язане з процесами оптимізації та передачею певних функцій на місцевий рівень.

У категорії С спостерігається скорочення на 11.78%. Це найсуттєвіша зміна серед усіх категорій, яка може бути наслідком автоматизації рутинних процесів, запровадження цифрових рішень і зменшення потреби в менш кваліфікованому персоналі. Така динаміка свідчить про перехід до більш ефективного використання людських ресурсів і зменшення адміністративного апарату.

Щодо інших органів спостерігаємо наступні результати:

Центральні органи виконавчої влади

Зростання кількості працівників у цих органах (+19,031 працівників, що становить +25.71%) демонструє посилення ролі центрального апарату в умовах реформ.

Районні державні адміністрації

Скорочення чисельності працівників у районних адміністраціях (-681 працівник, -3.46%) може бути наслідком децентралізації та передачі повноважень на місцевий рівень.

Міністерства

Незначне скорочення працівників у міністерствах (-675 осіб, -3.18%) свідчить про оптимізацію структури та автоматизацію окремих функцій.

Суди та органи судового адміністрування

У судах спеціальної підпорядкованості чисельність працівників залишилася стабільною, що може свідчити про підтримку статусу-кво у сфері правосуддя.

Конституційні органи

Незмінність чисельності працівників у конституційних органах є показником стабільності в цих інституціях.

Отже, скорочення працівників у категорії С і незначне зменшення у категорії В свідчать про впровадження політики оптимізації кадрів та підвищення ефективності роботи державного апарату.

Посилення ролі керівництва: Зростання чисельності працівників у категорії А вказує на зміцнення управлінських функцій і стратегічного планування.

Децентралізація: Зменшення чисельності працівників у районних адміністраціях демонструє продовження процесу децентралізації та передачі повноважень на рівень об'єднаних територіальних громад.

Вплив цифровізації: Скорочення працівників у нижчих категоріях пов'язане із впровадженням цифрових технологій, які замінюють частину адміністративної роботи.

Скорочення у ключових секторах: Хоча скорочення чисельності працівників може сприяти зниженню витрат, існує ризик перевантаження залишкового персоналу, що може вплинути на якість державних послуг.

Отже, зміни у чисельності посад державної служби та їх розподіл за категоріями та типами органів свідчать про прагнення держави адаптувати систему державного управління до сучасних викликів. Зростання чисельності у певні періоди може бути пов'язане із впровадженням нових функцій, тоді як зниження – із процесами оптимізації та раціоналізації управлінської

структури. Постійні зміни в категорії "В" вказують на гнучкість системи, що дозволяє оперативно реагувати на потреби суспільства. Загалом, ці дані підкреслюють важливість продовження реформування державної служби для підвищення її ефективності та відповідності європейським стандартам.

Разом з тим, за даними НАДС через значну плинність кадрів, зберігається брак фахівців, особливо щодо забезпечення органів місцевого самоврядування.

Станом на 31 березня 2021 року кількість посад державної служби, передбачених штатним розписом в Україні, становила 180 977. Із них фактично обіймалися 144 072 посади, що свідчить про наявність 32 890 вакантних посад. Частка вакантних посад дорівнювала приблизно 18,2% від загальної кількості. На початок 2023 року, а саме 31 березня, кількість посад державної служби за штатним розписом зросла до 207 846. З них фактично працювали 166 253 особи. Водночас кількість вакантних посад сягнула 41 593, що становить 20% від загальної кількості. Така тенденція до зростання вакантних посад вказує на необхідність аналізу причин незаповненості посад і розробки стратегій для забезпечення відповідності кількісного та якісного складу державних службовців потребам державного управління [27].

Аналіз цих даних демонструє стабільну тенденцію до зростання кількості вакантних посад у державній службі України протягом 2021–2023 років. Збільшення частки вакантних посад є показником структурних проблем у кадровій політиці державної служби. Це може бути наслідком низької привабливості роботи в державному секторі для потенційних кандидатів, проблем із професійною підготовкою, недостатнього фінансування або ж інших системних причин. Для підвищення ефективності роботи державної служби доцільно запровадити нові підходи до управління людськими ресурсами, зокрема розробку стратегій з підвищення мотивації, підвищення кваліфікації та забезпечення конкурентоспроможних умов праці.

При цьому кількість вакантних посад державної служби складає більше 350 тис. осіб, з них на посади категорії А- 67, на посади категорії Б- 7327, на

посади категорії В- 27495. Тобто державна служба продовжує відчувати нестачу кадрів, яка особливо стосується місцевого самоврядування.

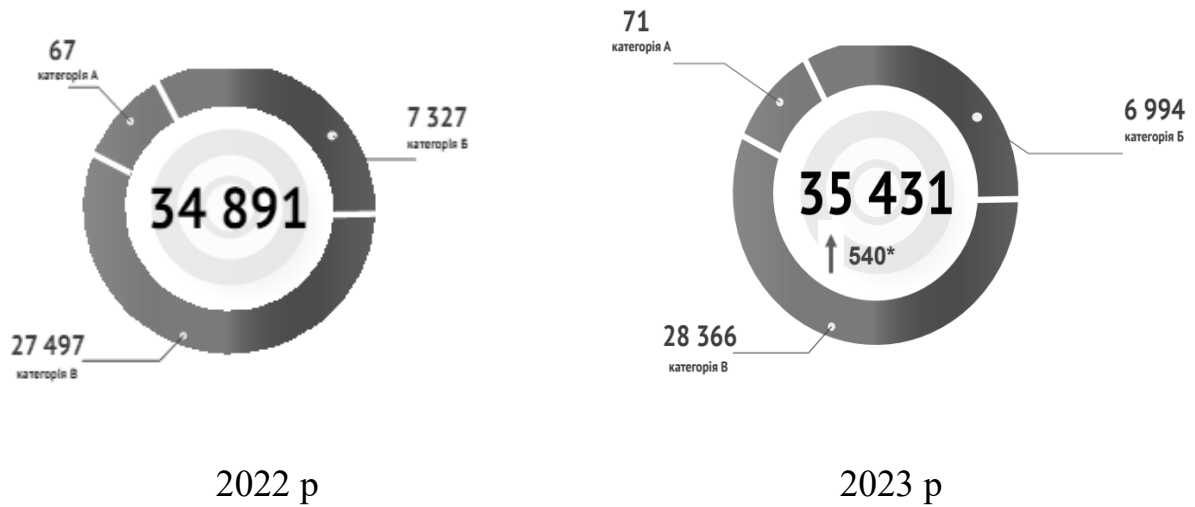


Рис. 2.4. Кількість вакантних посад державної служби у 2022-2023 рр.

Ситуація з нестачею кадрів обумовлена і значним відтоком держслужбовців за кордон. Так, кількість державних службовців, які виїхали за кордон, починаючи з 24.02.2022, в 2022 році складала 4 355 осіб, то в 2023 році їх кількість скоротилась та відповідно майже 4 тис. держслужбовців повернулись в країну, а майже 4 тис. осіб знаходяться на фронті (рис. 2.5) [11, 27].

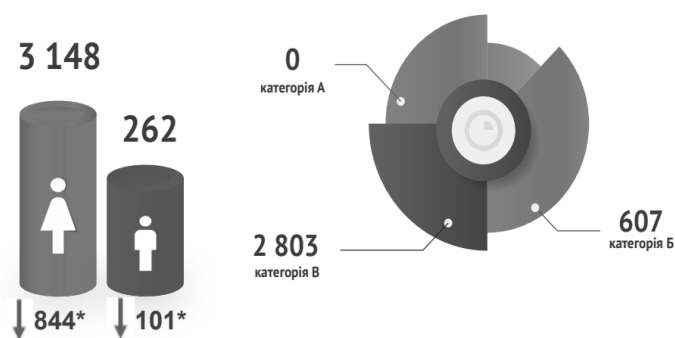


Рис. 2.5. Кількість державних службовців, які виїхали за кордон на 31.03.2023

Особливу увагу варто звернути на вплив війни на кадрову структуру державної служби. Частина державних службовців була мобілізована до лав Збройних сил України, що зменшило кількість працюючих. Крім того, значна

частка працівників була вимушена виїхати з тимчасово окупованих територій або регіонів, які знаходяться під впливом воєнних дій. Це створює додаткові виклики для функціонування органів державної влади у цих регіонах. Водночас багато працівників продовжують виконувати свої обов'язки дистанційно, що вимагає адаптації управлінських процесів до умов війни.



Рис. 2.6. Кількість державних службовців, які мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад [27]

Віковий розподіл також відображає певні структурні виклики. Молодь до 35 років становить відносно невелику частку серед державних службовців. Це є свідченням низької привабливості роботи на державній службі для молодого покоління. Основними причинами цього можуть бути не лише фінансові аспекти, а й відсутність чіткої кар'єрної перспективи та недостатнє висвітлення позитивних аспектів роботи у державному секторі. Навпаки, найбільша частка працівників знаходиться у віковій групі 36-60 років, що свідчить про наявність досвідчених кадрів, але також вказує на ризик поступового "старіння" державної служби без залучення молодих фахівців.

Гендерний аналіз демонструє, що більшість працівників державної служби – жінки, однак їхня присутність суттєво знижується на керівних

посадах категорії "А". Це підтверджує існування гендерних бар'єрів, які можуть бути пов'язані як із суспільними стереотипами, так і з недостатньою підтримкою кар'єрного розвитку жінок. Така ситуація вимагає впровадження спеціальних програм із забезпечення гендерної рівності та підтримки жінок у процесі кар'єрного зростання. (рис. 2.7).

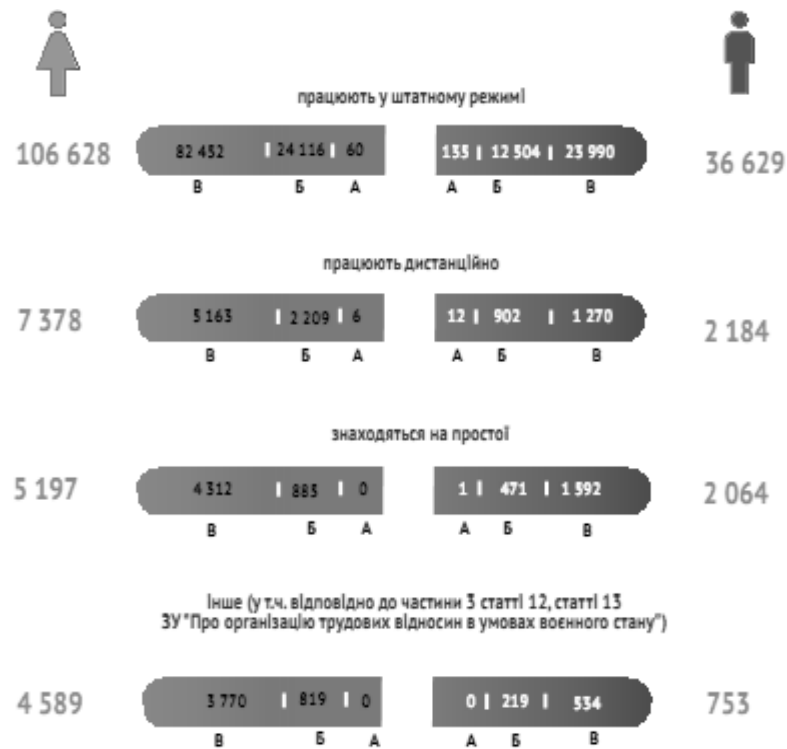


Рис. 2.7. Фактична кількість працюючих державних службовців за гендерним розподілом

Аналіз показує, що сучасний стан державної служби України вимагає комплексного підходу до реформування кадрової політики. Підвищення ефективності державної служби можливе лише за умов інвестування у людський капітал, впровадження цифрових технологій для спрощення адміністративних процесів та забезпечення належного рівня мотивації для працівників. Це дозволить не лише зберегти існуючий кадровий потенціал, але й залучити нові таланти, що є критично важливим для ефективного функціонування державного управління в умовах сучасних викликів.

2.3. Визначення проблем та викликів у розвитку кадрового потенціалу

В умовах трансформації системи публічного управління в Україні кадровий потенціал державної служби стикається з низкою суттєвих проблем і викликів, які значно впливають на ефективність її функціонування. Серед них найбільш значущими є низький рівень мотивації працівників, плинність кадрів, недостатня адаптація до сучасних умов роботи, а також брак професійного розвитку.

Однією з ключових причин відтоку кадрів є невисокий рівень заробітної плати на державній службі. Більшість посад державної служби, особливо у нижчих категоріях, не забезпечують конкурентного рівня доходів порівняно з приватним сектором. Це демотивує працівників залишатися на посадах, навіть якщо вони мають відповідну кваліфікацію та досвід. Така ситуація також знижує привабливість державної служби для молодих спеціалістів, які віддають перевагу кар'єрі в комерційних структурах або за кордоном.

Не менш важливим є питання кар'єрних перспектив. У багатьох державних органах відсутні чіткі механізми горизонтального та вертикального професійного зростання. Це спричиняє відчуття стагнації серед працівників і знижує їх мотивацію. Досить напружені умови праці, включаючи великий обсяг адміністративної роботи, складнощі з впровадженням реформ, високий рівень відповідальності, часто не компенсуються ані фінансово, ані визнанням заслуг працівників.

Ще одним суттєвим негативним фактором є низька довіра громадян до державних органів влади. Громадська недовіра значно впливає на моральний стан працівників державної служби, створюючи додатковий психологічний тиск. У сукупності ці фактори формують несприятливий імідж державної служби, що лише посилює кадрові проблеми.

Для подолання цієї проблеми необхідне комплексне реформування кадрової політики. Зокрема, слід забезпечити підвищення заробітних плат,

впровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання, покращення умов праці, а також проведення активної комунікаційної політики для відновлення довіри громадян до державних установ [50].

Вивчаючи результати соціологічних опитувань щодо привабливості або непривабливості державної служби (опитування проводилося серед студентів-старшокурсників, які мають приблизне уявлення про державну службу), маємо: зі 100 % опитаних 64 % відповіли, що їх приваблює можливість службового і професійного зростання, 40 % висловилися за можливість проявити свої здібності, 34 % – за можливість здобути авторитет і репутацію. А що в нинішній державній службі молодих людей не приваблює? По-перше, невисока зарплата – 68 %, по-друге, достатньо велика відповідальність 46 %, по-третє, робота вимагає високої дисципліни – 26 %, по-четверте, робота потребує надто багато інтелектуальних та психологічних зусиль – 18 %. [62]. Низька результативність роботи органів публічної влади та значний комплекс невирішених проблем у функціонуванні самої державної служби робить її не привабливою для громадян, особливо молодого віку, а відповідно є проблемою відсутності подальшого кадрового голоду.

Однією з ключових проблем є низький рівень мотивації державних службовців, який тісно пов'язаний із фінансовим аспектом. Заробітна плата працівників державної служби є неконкурентною порівняно з приватним сектором, що особливо гостро відчувається серед спеціалістів нижчого та середнього рівнів (категорії "В" та "Б"). Це унеможливорює залучення висококваліфікованих фахівців та створює відтік кадрів до інших секторів економіки. Недостатня матеріальна мотивація посилюється відсутністю нематеріальних стимулів, таких як чітка система кар'єрного зростання або визнання досягнень працівників.

На основі аналізу рівня задоволеності оплатою праці державними службовцями, можна зробити кілька важливих висновків. Лише частина опитаних (50%) зазначили, що вони частково задоволені своїми доходами, тоді як 37% респондентів висловили незадоволення рівнем заробітної плати, а

лише 13% вказали на повну задоволеність. І хоча ці показники демонструють певний прогрес у порівнянні з попередніми роками, оскільки частка незадоволених скоротилася на 10%, а кількість задоволених зросла на 6% у порівнянні з 2021 роком, ми не можемо говорити про вирішення цієї проблеми.

Дані щорічного опитування свідчать про значну залежність рівня задоволеності від моделі оплати праці. Найвищий рівень повного задоволення (18%) спостерігається серед працівників, оплата праці яких визначається спеціальним законодавством. Натомість працівники, чия заробітна плата нараховується на основі класифікації посад, мають найнижчий рівень задоволеності, що може бути пов'язано з новизною цієї системи та певною нерівномірністю її впровадження.

Розподіл задоволеності серед категорій посад також виявляє відмінності. Державні службовці категорії "Б" загалом демонструють вищий рівень задоволеності у порівнянні з категорією "В". Це може пояснюватися як рівнем відповідальності, так і відмінностями в заробітній платі між категоріями. Щодо статевої диференціації, значних відмінностей у рівні задоволеності не встановлено.

Ситуація із задоволеністю оплатою праці також варіюється залежно від функціонального напрямку роботи. Найбільший рівень незадоволеності (74%) спостерігається серед працівників, які займаються організаційним забезпеченням функцій суду або конституційного провадження, що може свідчити про недостатню компенсацію за специфіку їхніх обов'язків. Найвищий рівень задоволеності демонструють працівники, залучені до керівництва державними органами та реалізації державної політики.

Географічні відмінності також мають важливе значення. Найвищий рівень повної задоволеності оплатою праці спостерігається у Херсонській, Харківській та Сумській областях, тоді як Закарпатська область демонструє найбільшу частку незадоволених працівників. Це може бути пов'язано з різницею у вартості життя, умовах роботи та структурі державних органів у цих регіонах [28].

Таким чином, питання задоволеності оплатою праці державних службовців залишається актуальним і потребує комплексного підходу до вирішення. Реформа системи оплати праці, орієнтована на її справедливість і прозорість, а також підвищення рівня доходів, можуть стати важливими кроками до підвищення мотивації працівників і покращення загальної ефективності державної служби.

За результатами опитування встановлено, що розмір заробітної плати державних службовців за останній рік зазнав помітних змін. Зокрема, 50% респондентів зазначили, що їхня заробітна плата збільшилася, тоді як 22% опитаних повідомили, що вона залишилася без змін, а 28% вказали на її зменшення. Ці дані свідчать про позитивну тенденцію у сфері оплати праці на державній службі, адже значна частина працівників відчула поліпшення матеріальних умов (рис. 2.8) [28].

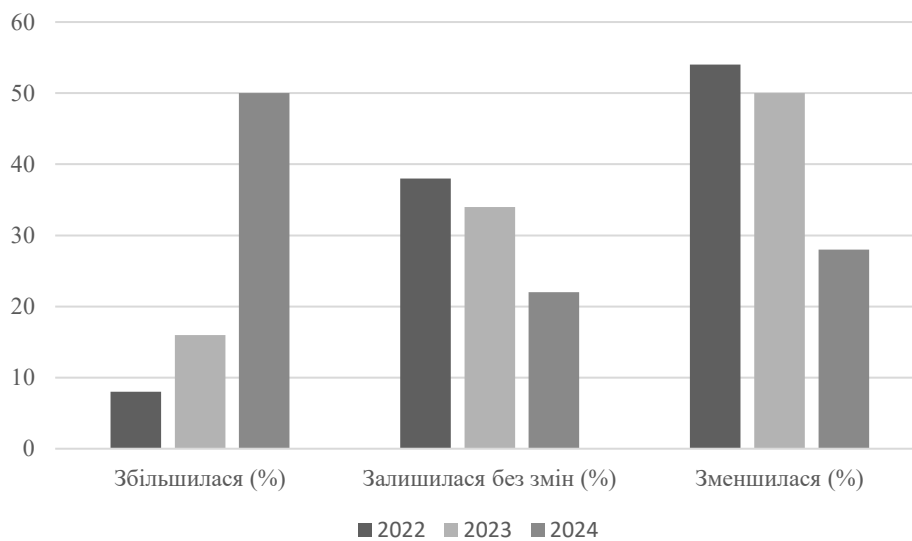


Рис. 2.8. Зміна рівня оплати праці державних службовців

Порівняно з попередніми роками, відсоткові показники демонструють суттєве покращення. У 2024 році кількість респондентів, які повідомили про збільшення заробітної плати, була на 34% більшою, ніж у 2023 році, і на 42% більшою, ніж у 2022 році. Це свідчить про зусилля держави в напрямку підвищення соціальних гарантій та покращення фінансового забезпечення працівників державної служби.

Водночас, залишаються певні проблеми, пов'язані зі зменшенням заробітної плати, про яке зазначили 28% респондентів. Це може бути пов'язано з економічними викликами, які спричиняють нерівномірність підвищення оплати праці у різних категоріях або регіонах.

Незважаючи на це, загальний тренд свідчить про прогрес у вдосконаленні умов праці на державній службі. Для подальшого зміцнення позитивних змін необхідно продовжувати реформування системи оплати праці з акцентом на підвищення її прозорості та конкурентоспроможності.

Аналіз рівня оплати праці державних службовців України у 2023 році вказує на значну варіативність залежно від категорій посад, рівнів державних органів та додаткових складових заробітної плати. Середня заробітна плата у 2023 році становила 24 242 грн. Чоловіки отримували в середньому 25 713 грн, тоді як жінки – 22 879 грн. Незважаючи на ці відмінності, гендерні розбіжності в оплаті праці є мінімальними, що свідчить про дотримання принципів рівності в державному секторі.

З 1 січня 2024 року в Україні було запроваджено нову система оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, де 70% заробітної плати становить посадовий оклад, а 30% - премія (рис. 2.9) [11, 28].

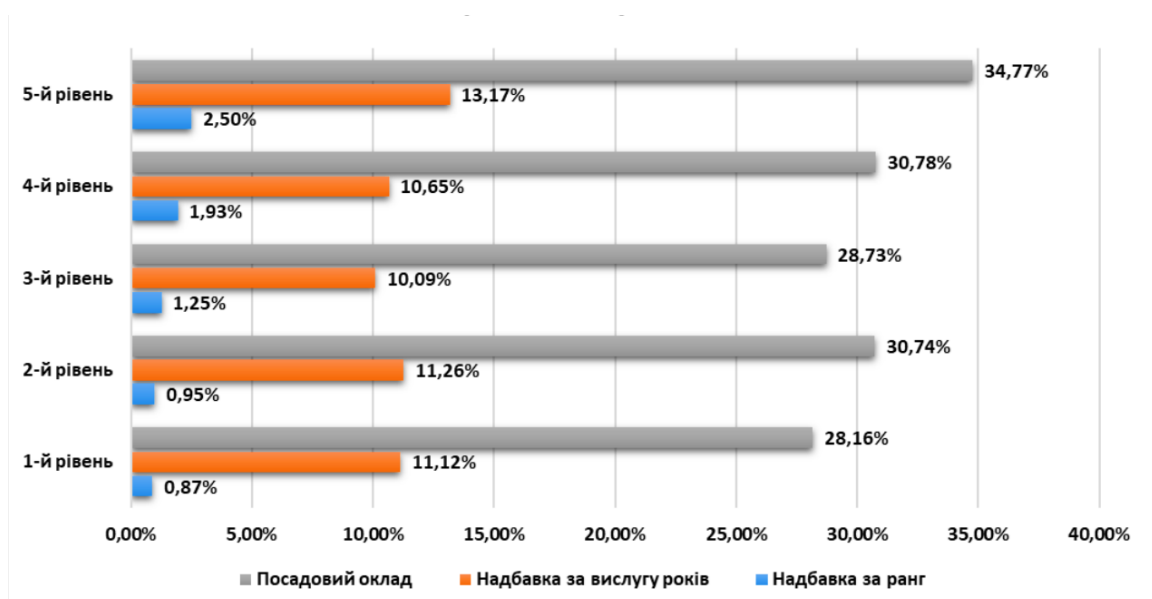


Рис.2.9. Середній розмір основної складової заробітної плати по всіх державних службовцях за рівнями державних органів

Основна частина заробітної плати становить від 59% (у державних органах першого рівня) до 69% (п'ятий рівень). Додаткова частина, включаючи надбавки за виконання особливо важливої роботи та інтенсивність праці, найбільше впливає на доходи службовців другого та третього рівнів, де її частка сягає 29%. Премії та інші виплати мають відносно невелике значення, становлячи від 5% до 8% залежно від рівня державного органу.

Різниця в середніх заробітних платах серед категорій посад є суттєвою. Найвищі середні доходи спостерігаються у посадових осіб категорії "А" першого рівня, де середня заробітна плата сягає 130 270 грн, тоді як у посадових осіб категорії "В" п'ятого рівня цей показник складає 13 781 грн. Це свідчить про значні відмінності в оплаті залежно від рівня відповідальності та ієрархії посад.

Таблиця 2.2

Основна і додаткова частини заробітної плати залежно від рівня державного органу

Рівень державного органу	Основна частина (%)	Додаткова частина (%)	Премії та інші виплати (%)
1-й рівень	59	36	5
2-й рівень	60	29	11
3-й рівень	61	29	10
4-й рівень	65	30	5
5-й рівень	69	26	5

Варіативна складова заробітної плати також є важливим чинником. Найвища надбавка за інтенсивність праці становить 116% у державних органах третього рівня, тоді як найнижча – 71% у п'ятому рівні. Надбавки за виконання особливо важливої роботи досягають максимуму у другому рівні, де складають 20% від загальної заробітної плати.

Аналіз даних демонструє, що фонд оплати праці значно варіюється між рівнями державних органів. У 2022 році загальний розмір фонду оплати праці становив 42 728,5 млн грн, найбільший обсяг видатків припадає на органи

четвертого рівня – 17 126 млн грн, тоді як органи першого рівня отримали лише 2 620,3 млн грн.

Аналіз гендерних особливостей оплати праці державних службовців в Україні демонструє відносно невеликий розрив між середнім рівнем заробітних плат чоловіків і жінок. У 2023 році середній рівень заробітної плати для чоловіків становив 25 713 грн, тоді як для жінок — 22 879 грн. Таким чином, чоловіки в середньому отримують на 12% більше, ніж жінки.

Ці розбіжності можуть бути пояснені кількома факторами. Перш за все, чоловіки частіше обіймають керівні посади вищого рівня (категорія "А"), які супроводжуються вищим рівнем заробітної плати. Жінки, своєю чергою, частіше представлені у категоріях "Б" та "В", де заробітна плата нижча через специфіку обов'язків та рівень відповідальності. Така ситуація вказує на збереження певного гендерного дисбалансу в державному секторі, який відображається не лише у структурі зайнятості, але й у рівні оплати праці [43].

Ще одним фактором є гендерні особливості у розподілі додаткових складових заробітної плати, таких як надбавки та премії. Аналіз показує, що чоловіки частіше отримують надбавки за виконання особливо важливих завдань та інтенсивність праці, що може бути пов'язано із характером виконуваних обов'язків і специфікою посад.

Плинність кадрів є ще однією суттєвою проблемою. Постійні звільнення працівників, особливо серед молодих спеціалістів, обумовлені не лише фінансовими чинниками, але й психологічними аспектами. Напружені умови праці, великий обсяг завдань, який часто не відповідає кадровим ресурсам, та значний рівень відповідальності без належної підтримки з боку керівництва створюють несприятливі умови для роботи. В умовах воєнного стану ця проблема загострилася через мобілізацію працівників до лав Збройних сил України, а також через міграцію значної частини службовців із регіонів, які перебувають у зоні активних бойових дій.

Максимальний рівень плинності спостерігається серед керівників вищих категорій посад (21,9 % для I категорії і 19,3 % для II категорії працівників). За

ними йдуть спеціалісти IV категорії (19,0 %) і спеціалісти II категорії посад (16,3 %). Проблема плинності є особливо актуальною для місцевого рівня управління. Так, в органах виконавчої влади постійно наявні вакантні посади від 10 до 15 % їх граничної чисельності [23]. Тенденція постійної наявності вакантних посад на державній службі залишається актуальною проблемою в Україні. Незважаючи на численні реформи, що мали на меті оптимізувати державну службу, заповнення штатних позицій досі є викликом. Високий рівень вакансій свідчить про те, що кадрова політика потребує суттєвого доопрацювання, зокрема в напрямку залучення і утримання кваліфікованих працівників [50].

Недостатня адаптація державної служби до сучасних умов роботи є ще одним викликом. Система управління не завжди оперативно реагує на нові вимоги, такі як цифровізація, дистанційна робота та впровадження інноваційних технологій. Це особливо помітно у контексті війни, коли багато державних службовців були змушені працювати дистанційно або навіть за кордоном. Відсутність відповідних інструментів та механізмів для ефективної організації роботи у таких умовах ускладнює виконання функцій державного управління [82].

Незважаючи на зусилля з підвищення кваліфікації кадрів, багато працівників не мають доступу до сучасних навчальних програм, які б відповідали актуальним викликам. Особливо це стосується категорії "В", де значна частина працівників виконує функції, що вимагають постійного оновлення знань і навичок. Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації знижує ефективність роботи та стримує інституційний розвиток державної служби.

Впровадження системи оцінки службовців в Україні також є важливим кроком для підвищення ефективності державної служби та стимулювання професійного розвитку працівників. Це можна здійснити через наступні кроки:

1. Розробка нормативно-правової бази. Першим етапом має стати прийняття відповідних законодавчих та нормативних актів, які чітко регулюватимуть процедуру оцінки. Необхідно встановити єдині критерії та показники оцінювання, які враховуватимуть досягнення працівників, якість виконання завдань, а також їхній внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

2. Запровадження ключових показників ефективності (КПІ). Система оцінки має базуватися на конкретних, вимірюваних та досяжних КПІ. Ці показники повинні бути адаптовані до особливостей роботи кожного службовця та пов'язані з пріоритетами організації. КПІ можуть охоплювати як кількісні, так і якісні показники, наприклад, виконання планових завдань, вміння працювати в команді та дотримання етичних стандартів.

3. Регулярність оцінювання. Оцінка службовців має проводитися на постійній основі, наприклад, щорічно або раз на півроку. Це забезпечить своєчасну ідентифікацію сильних сторін та недоліків працівників, а також дозволить швидко реагувати на необхідність професійного розвитку чи коригування завдань.

4. Залучення сучасних технологій. Використання автоматизованих систем оцінювання, зокрема програмного забезпечення для аналізу та моніторингу результатів, сприятиме об'єктивності процесу. Такі системи можуть автоматично обробляти дані, порівнювати результати з КПІ та надавати рекомендації щодо вдосконалення.

5. Інтеграція з системою мотивації. Результати оцінювання мають впливати на систему мотивації службовців. Працівники, які демонструють високі результати, повинні отримувати заохочення, наприклад, премії, можливості кар'єрного зростання або участь у професійних тренінгах. Для службовців, які мають низькі показники, слід розробити програми розвитку та підтримки.

6. Прозорість і підзвітність процесу. Важливо забезпечити прозорість оцінювання через залучення незалежних експертів, надання зворотного

зв'язку працівникам та можливість оскарження результатів. Це допоможе зміцнити довіру до системи та уникнути конфліктів.

7. Навчання керівників оцінювати працівників. Ефективність системи залежить від вміння керівників об'єктивно оцінювати підлеглих. Для цього необхідно проводити тренінги, які навчатимуть їх застосовувати критерії оцінки, надавати конструктивний зворотний зв'язок та мотивувати працівників до розвитку.

8. Моніторинг та коригування системи. Після впровадження системи необхідно регулярно оцінювати її ефективність та вносити корективи, враховуючи відгуки працівників та результати роботи організації.

Таким чином, впровадження системи оцінки службовців в Україні вимагає комплексного підходу, який об'єднує правове, технологічне та організаційне забезпечення. Це дозволить створити ефективну, прозору та об'єктивну систему, яка сприятиме розвитку професійного кадрового потенціалу та підвищенню якості державного управління.

Отже, вирішення цих проблем вимагає реформування кадрової політики державної служби. Необхідно створювати прозорі механізми підвищення заробітної плати, удосконалювати систему професійного розвитку, впроваджувати сучасні технології для організації праці та забезпечувати рівні можливості для всіх працівників. Ці заходи є ключовими для формування ефективного кадрового потенціалу державної служби.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців

Інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців є важливим елементом удосконалення державного управління, особливо в умовах трансформації суспільства та цифровізації. Одним із ключових напрямків є впровадження дистанційного навчання. Використання онлайн-платформ, таких як Moodle та інші адаптивні системи навчання, дозволяє державним службовцям здобувати необхідні знання та навички, не відриваючись від основної роботи. Це сприяє гнучкості навчального процесу та економії ресурсів як для працівників, так і для органів державного управління.

Кадровий потенціал системи державного управління в Україні, за оцінками фахівців, залишається недосконалим і потребує суттєвого вдосконалення. Особливої уваги вимагають процедури відбору керівних кадрів, які повинні базуватися на принципах прозорості, гласності та об'єктивності. Впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект та автоматизовані системи оцінювання, може зробити конкурсний відбір більш ефективним і неупередженим. Водночас важливим аспектом є створення чіткої системи взаємозв'язку між атестацією службовців та їхньою мотивацією, що дозволить підвищити професійність та стимулюватиме службовців до кар'єрного зростання. Саме такі інноваційні підходи сприятимуть формуванню професійної, авторитетної державної служби та покращенню її іміджу в суспільстві.

Системна робота у сфері виховання та добору кадрів органів публічної влади є ключовим завданням реформування державного управління. Наявність відкритих конкурсів на заміщення посад є позитивним явищем,

проте ефективність цього механізму залишається під питанням. Часто конкурсний відбір втрачає свою конкурентність через перевищення пропозиції над попитом або формальний підхід до його проведення. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати інноваційні практики, зокрема алгоритми машинного навчання, які можуть забезпечити об'єктивний аналіз кваліфікацій кандидатів, їхніх навичок та відповідності посаді. Крім того, важливо змінити підхід до кадрового резерву, інтегрувавши в систему його формування інструменти прогнозування потреб у кадрах [34].

Залучення талановитої молоді до роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування є важливим кроком на шляху реформування державної служби. Молоде покоління, яке сформувалося в умовах незалежної України, відзначається іншою ментальністю, відкритістю до інновацій та високою амбіцією до самореалізації. Створення платформ для залучення молодих спеціалістів, таких як кар'єрні ярмарки, стажування у державних органах та програми розвитку молодих лідерів, дозволить підвищити привабливість державної служби. Використання сучасних підходів, таких як гейміфікація процесу набору або інтеграція соціальних мереж для комунікації з молоддю, може суттєво підвищити ефективність цього процесу.

Таким чином, реформування кадрової політики вимагає системного підходу, орієнтованого на прозорість, інноваційність та відкритість до нового покоління. Впровадження сучасних технологій, залучення молоді та вдосконалення механізмів мотивації є критично важливими для формування професійної та конкурентоспроможної системи державного управління.

Сучасний порядок проведення конкурсів, стажування та відбору кадрів у державних органах України потребує доповнення інноваційними підходами для забезпечення більш прозорої та гнучкої системи оцінки фахової підготовки кандидатів. Як зазначено в Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, важливо застосовувати сучасні засоби та системи тестування знань, вмінь і навичок кандидатів. Це дозволяє зробити процедуру конкурсного відбору

об'єктивнішою та ефективнішою, створюючи передумови для якісного підбору персоналу [31].

Інноваційні підходи були впроваджені, зокрема, у Васильківській міській територіальній громаді. Конкурси для залучення молодих перспективних фахівців передбачають комплексну оцінку, яка включає перевірку знання законів, вміння аналізувати та узагальнювати інформацію, а також писати аналітичні документи. Важливим компонентом є іспит на знання державної мови на рівні B2, а також інтерактивні методи оцінювання, такі як ділові ігри та розв'язання проблемних ситуацій. Публічність і відкритість конкурсу забезпечуються через висвітлення у ЗМІ, що сприяє зміцненню довіри до процесу відбору.

Використання технологій цифровізації є ще одним кроком до вдосконалення процедур відбору. Використання платформ для онлайн-тестування дозволяє кандидатам здавати іспити дистанційно, а алгоритми автоматизованого оцінювання виключають суб'єктивізм. Інтеграція штучного інтелекту для аналізу компетенцій та потенціалу кандидатів допомагає виявити найбільш перспективних претендентів.

Ефективність таких підходів демонструє приклад із призначенням на посаду консультанта голови ради Васильківської міської територіальної громади з питань інформаційно-аналітичного забезпечення. Переможцем конкурсу став магістр державного управління, який не лише володіє українською мовою, а й вільно спілкується англійською, а отже зможе ефективно організовувати і роботу з міжнародними організаціями.

Тенденція омолодження управлінського корпусу є ще одним важливим завданням реформування. Однак для подальшого розвитку необхідно систематично впроваджувати новітні методи навчання, менторства та адаптації молодих працівників, а також створювати сприятливі умови для їх професійного зростання.

Таким чином, інноваційні підходи до відбору кадрів, включаючи інтерактивні методи оцінки, цифрові технології та підвищення прозорості

процедур, сприяють формуванню професійної, конкурентоспроможної та державної служби, що відповідає сучасним викликам та стандартам ЄС.

Доцільно виділити наступні організаційні принципи державної кадрової політики у доборі кадрів на державну службу (рис. 3.1.):

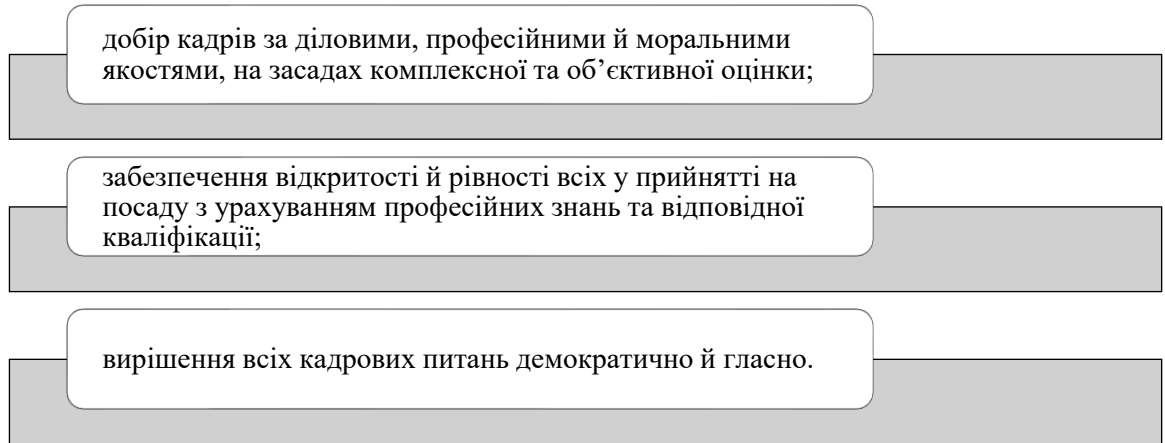


Рис. 3.1. Організаційні принципи державної кадрової політики у доборі кадрів на державну службу

Для того, щоб найняти відповідних працівників, потрібно не лише встановити кількість персоналу, необхідного для надійного виконання виробничих функцій, але і знати в деталях, які функції він буде вирішувати під час роботи, які його індивідуальні і суспільні характеристики, необхідні кваліфікація і якість претендентів. Ці знання отримують шляхом аналізу змісту роботи, який є основою процесу управління персоналом. На основі аналізу змісту роботи складається посадова інструкція (або опис роботи – job description) – документ, у якому коротко викладаються: основні завдання діяльності, відповідальність і повноваження виконавця.

Кожен орган місцевої влади має розроблену процедуру набору і відбору на державну службу, де чітко прописано кожен етап, що значно полегшує роботу кадрової служби і виключає двояке тлумачення законодавчих актів [34].

Так, наприклад, процедура набору і відбору на державну службу у Великій Британії має наступні етапи (рис. 3.2) [36].

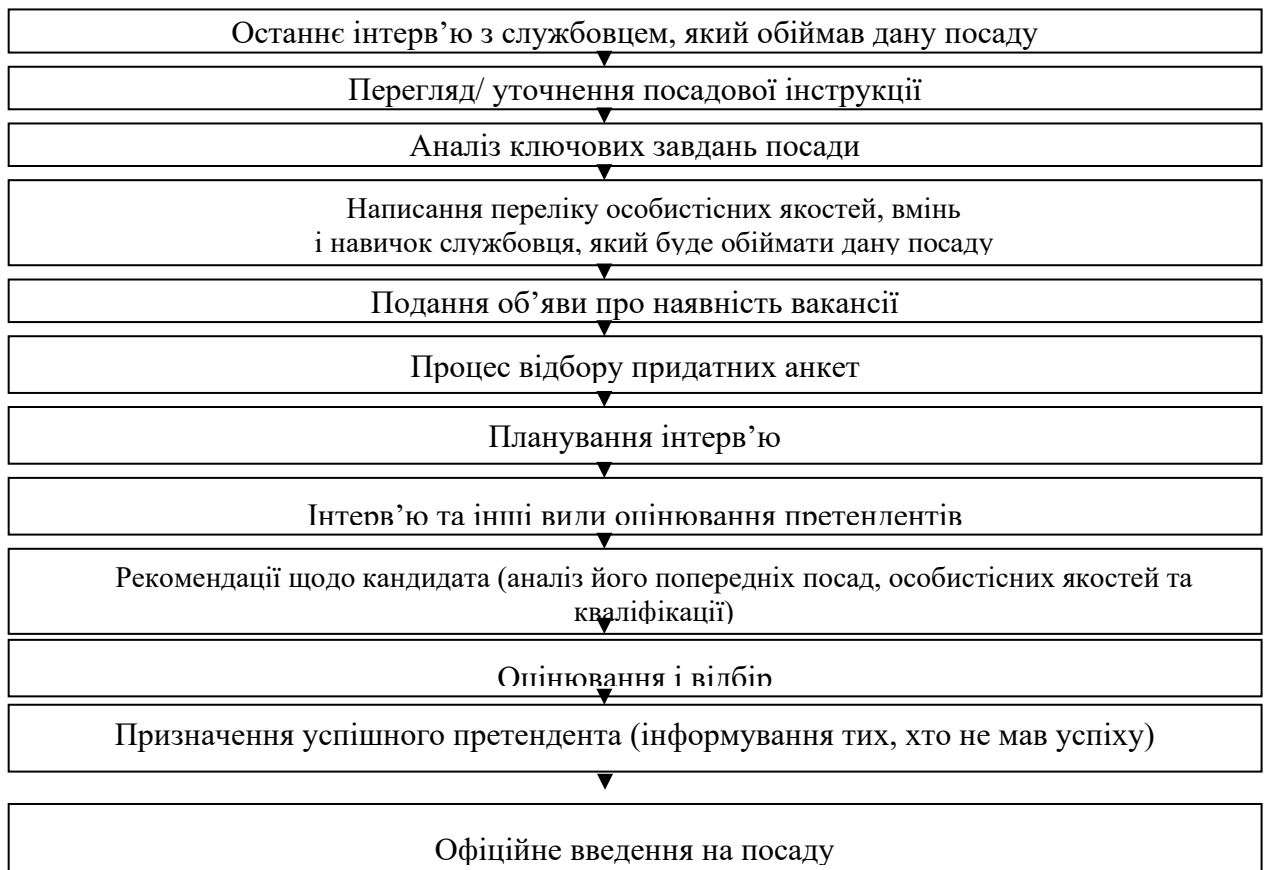


Рис. 3.2. Схема етапи набору і відбору на державну службу в Англії [3]

Останнє інтерв'ю з службовцем, який обіймав дану посаду передбачає встановлення протиріч, проблемних положень у наявній посадовій інструкції, доцільність внесення змін до неї чи до переліку особистісних якостей, вмінь та навичок державного службовця, з'ясування необхідності будь-яких змін у звітності чи організації контролю.

Аналіз ключових завдань посади: опис основних завдань і встановлення цілей та відповідальності службовця. Опис роботи має включати [30]:

- основні задачі, обов'язки, функції безпосередньо роботи
- структуру та умови роботи.

Наступним етапом є складання специфікації роботи (job specification), у якій чітко викладаються вимоги до того типу виконавця, який необхідний для виконання відповідного виду діяльності. На основі попереднього аналізу точно визначаються: освіта, навички, знання, досвід, кваліфікація, які будуть потрібні працівникові при виконанні роботи, а також практичний досвід і риси характеру.

Коли підготовчі етапи роботи завершено, виникає питання щодо пошуку особи, яка буде відповідати цим критеріям. Теоретично є два шляхи набору: внутрішній (кадровий потенціал організації, який складається із працівників, які звільняються із інших виробничих сфер у зв'язку із зменшенням чи зміною потреб, не відповідають посадам, які вони займають, і тих, хто має потенціал росту і зовнішній (з числа попередніх співробітників, випадкових претендентів, з кадрового резерву, шляхом рекламних об'яв) [36].

Говорячи про критерії, відповідно до яких відбираються співробітники, необхідно відзначити, що більшість роботодавців оцінюють претендентів на вакантні посади, виходячи з отриманої ними формальної освіти. Разом з тим, необхідно пам'ятати, що ці характеристики повинні бути пов'язані з практичними успіхами в роботі, а критерій освіти – обов'язково пов'язуватися з вимогами до цієї посади. Таким чином, слід приймати до уваги тривалість і тип освіти, її відповідність конкретній роботі.

Кадрові служби органів державної влади часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і його ставленням до роботи, вважаючи, що особа, яка займалася подібною діяльністю раніше і яка бажає займатися нею зараз, любить її, а, відповідно, буде добре її виконувати. Одним із способів виміру досвіду роботи в організації є визначення рейтингу трудового стажу, який відображає час, протягом якого особа працювала в організації. Трудовий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи у даній організації, часом роботи в установі на певній посаді або у складі певного відділу [30].

Ключове значення людських ресурсів для успіху організації потребує високої якості роботи по пошуку персоналу.

Серед першочергових кроків, які слід зробити більшості державних органів для ефективності роботи у сфері пошуку персоналу, можна назвати наступні [13, 20, 25, 30]:

- 1) розробка системи пошуку і відбору персоналу, пов'язаної з цілями організації. Розробка положень і інструкцій, регламентуючих роботу у сфері пошуку і відбору кадрів. Створення документованого комплексу

організаційних процедур, який забезпечить стабільну і якісну роботу державної служби;

2) уточнення критеріїв, які використовуються при відборі нових працівників за рахунок удосконалення посадових інструкцій і уточнення вимог до посади;

3) розробка таких відбіркових процедур, які найбільшою мірою відповідають специфіці даної організації і тим вимогам, які висуваються до спеціалістів, які проходять відбір;

4) більш широке залучення спеціалістів, які мають досвід роботи у сфері пошуку і відбору персоналу для роботи в штаті організації;

5) уведення у практику роботи кадрової служби організації процедуру періодичного аналізу потреби в кадрах підрозділів і організації в цілому;

6) удосконалення роботи по внутрішньому рекрутингу як одного з найважливіших напрямків роботи по заповненню наявних вакансій. Мова йде і про покращення інформування працівників організації про наявні вакансії, і про вдосконалення роботи по проведенню конкурсів, в ході яких із кількох наявних кандидатів відбираються працівники на дану вакантну посаду.

7) навчання працівників, відповідальних за пошук і відбір персоналу, тому, як чітко структурувати проблеми організації у сфері відбору нових працівників.

Враховуючи категорії працівників, які відбираються для роботи на державній службі, потребують свого вдосконалення технології відбору, які використовуються у даний час. Основна тенденція – більш широке використання комплексного підходу, мета якого на кожному етапі – від залучення кандидатів, до прийняття остаточного рішення про прийом на роботу – забезпечення високої якості добору [19].

Для цього потрібно, по-перше, законодавчо визначити чіткі вимоги до професійної підготовленості претендентів для успішної роботи на державній службі, щонайперше на керівних посадах, з урахуванням рівня та напряму освіти, трудового стажу й практичного досвіду проявленої компетентності та

відповідальності. На цій основі мають бути вироблені критерії добору кадрів. Зміст критеріїв повинен бути адекватним моделі діяльності управлінця на конкретній посаді й відображати рівень кваліфікації, досвід управлінської діяльності, віковий ценз, ціннісні орієнтації, морально-психологічні якості, мотивацію тощо [16].

По-друге, слід створити базу даних реального кадрового резерву за категоріями посад у кожному органі державної влади.

По-третє, потрібно доповнити положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади. Розглядати пропозиції щодо резерву на посади, призначення на які здійснюється органами вищого рівня, спеціальними комісіями, створеними при цих органах. Увести в практику добору кадрів питання надання двох-трьох рекомендацій від установ і (чи) посадових осіб з урахуванням їх громадського авторитету. Розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначення мотивації претендентів як складової їх рейтингу при доборі на посади.

По-четверте, необхідно запровадити програму професійно-орієнтаційної роботи з метою виявлення талановитої, перспективної молоді й цілеспрямованої та послідовної підготовки до управлінської діяльності, включаючи всі рівні вищої освіти.

По-п'яте, слід перебудувати роботу з формування резерву. Резерв має охоплювати найбільш компетентні і професійно придатні кадри і не повинен носити галузевих, містечкових, партійних, «командних», «земляцьких» ознак і обмежень. Ключовим завданням резерву є поповнення й оновлення управлінських кадрів. Резерв має стати базовим етапом планування службової кар'єри кадрів.

Управління персоналом неможливо без технологій, якими здійснюються процедури відбору, конкурсів, атестації та ін. Найважливішими з них є критерії відбору персоналу.

Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути ні жодних критеріїв, ні системи оцінки, але не враховуючи змісту критеріїв, обумовлених

спеціалізацією посад, можуть бути визначені для керівників і спеціалістів приблизно однакові групи критеріїв (індикатори оцінки) і система оцінки.

Такими критеріями можуть бути: професійні якості; ділові якості; морально-психологічні якості; інтегральні якості.

Зміст кожної групи критеріїв залежить від займаної посади працівника і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які треба встановити та оцінювати залежно від спеціалізації посади [45]. Якості поділяються на професійні, ділові, морально-психологічні (рис. 3.3).

Якості оцінки спеціалістів організації		
Професійні якості	Ділові якості	Морально-психологічні якості
Професійні знання Професійні уміння та навички Знання документів, які регламентують службову діяльність Здатність до накопичення та оновлення професійного досвіду Здатність до творчого використання професійного досвіду	Організованість у практичній діяльності Відповідальність та виконавча дисципліна Ініціатива та підприємливість Самостійність рішень та дій Якість кінцевого результату діяльності	Гуманність Здатність до самооцінки Етика поведінки Стиль спілкування Дисциплінованість Справедливість Чесність Здатність адаптуватися до нових умов Лідерство
Оціночні якості менеджерів		
Моральні якості	Уміння керувати колективом	Професійні знання
Моральна стійкість Почуття відповідальності за доручену справу Здатність підтримувати гарні стосунки з усіма працівниками Прагнення підвищувати свій рівень знань та умінь Уміння відкрито визнавати свої помилки та виправляти їх	Уміння розподіляти завдання за здібностями виконавців Уміння бачити нове у своїй та інших організаціях Уміння переконувати у правильності своїх рішень Здатність у тактовній формі вимагати виконання посадового завдання Здатність аналізувати дії підлеглих	Прагнення підвищувати професійну кваліфікацію Здатність надавати корисні поради з питань діяльності установи Знання підлеглих та особливостей їх характеру
Оціночні якості керівників		
Моральні якості	Організаційні здібності	Ділові якості
Почуття обов'язковості Чесність Принциповість Здоровий глузд, уміння узгоджувати свої дії з умовами дійсності Зовнішність, манери, охайність, ввічливість Громадська активність	Уміння мобілізувати людей Уміння планувати та розподіляти роботу між підлеглими, направляти її, координувати та контролювати Вимогливість, уміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи Уміння і бажання приймати на себе відповідальність Оперативність у прийнятті рішень	Знання технології Знання економіки Знання менеджменту Знання організації праці персоналу Знання менеджменту персоналу Почуття перспективи у розвитку організації Підприємливість

Рис 3.3. Основні критеріїв для оцінки претендентів на посади державної служби

Перелік якостей для різних посад державних службовців дасть змогу кадровим службам державних установ визначати професійно-кваліфікаційні характеристики для певної посади, підбирати тести та планувати завдання на виявлення даних якостей у претендентів. Також управлінській діяльності доречним буде такий механізм, як тестування, що передбачає сукупність методів та прийомів вивчення здібностей людини у вирішенні певних завдань та ухваленні відповідних рішень шляхом опитування.

Тестування загалом допомагає виявити психологічні здібності службовців до виконання певних управлінських процедур у державі.

У процесі реалізації управлінської діяльності велику роль відіграють професійно-природні якості управлінця, відповідно до яких здійснюється добір та призначення його на певну посаду, формується розподіл повноважень та система відповідальності за конкретний вид праці, яку він виконує.

Сучасним механізмом добору професійних кадрів на державну службу залишається проведення інтерв'ю з претендентом на посаду. Однак, ефективність цього інструменту значно зростає за умов його адаптації до нових викликів та використання інноваційних підходів. Замість звичайного інтерв'ю все частіше застосовують структуровані моделі, які базуються на чітко спланованих питаннях та інструментах оцінки [46].

Структуроване інтерв'ю передбачає заздалегідь підготовлені питання, які є однаковими для всіх кандидатів і орієнтовані на оцінку компетенцій, необхідних для виконання роботи. Цей підхід забезпечує об'єктивність, дозволяючи порівнювати відповіді претендентів на основі однакових критеріїв. Сучасна практика включає використання кейсів та ситуаційних питань, що дозволяють оцінити не лише знання кандидата, але й його здатність вирішувати проблеми, аналізувати інформацію та приймати рішення в реальних умовах.

Оптимальний час для проведення інтерв'ю залежить від його складності, проте сучасні дослідження показують, що найбільш ефективний час для оцінки базових компетенцій становить від 20 до 40 хвилин. Якщо процес

потребує детальнішого аналізу, варто додати етап тестування чи вирішення практичних завдань до інтерв'ю.

Метою сучасного інтерв'ю є оцінка професійно важливих компетенцій, особистісних якостей та мотивації кандидата. Особлива увага приділяється аналізу його здатності працювати в команді, адаптивності до змін та орієнтації на досягнення результату. Для цього можуть бути використані проєктивні питання, наприклад: «Які Ваші пропозиції щодо вирішення конфлікту в відділі на основі цього кейсу?» або «Як ви реагуєте нову людину в команді?». Відповіді претендентів дають змогу оцінити глибину мислення кандидата та його здатність до саморефлексії.

Інтерактивна складова інтерв'ю також відіграє важливу роль. Наприклад, кандидата можуть попросити виконати тестове завдання під час зустрічі або відповісти на питання в форматі ділової гри. Це дозволяє оцінити його реакцію в реальному часі та здатність працювати під тиском.

Після завершення основного етапу інтерв'ю слід обов'язково дати кандидату можливість поставити свої запитання. Цей момент є не менш важливим для оцінки, оскільки запитання кандидата можуть багато розповісти про його інтереси, мотивацію та рівень підготовки. Наприклад, кандидати, які демонструють глибокий інтерес до організації, її місії та культури, часто є більш вмотивованими [20].

Важливо також використовувати цифрові інструменти для запису відповідей, автоматизованої обробки результатів та аналізу поведінкових патернів. Алгоритми штучного інтелекту можуть бути залучені для аналізу відповідей і допомоги в ухваленні об'єктивних рішень. Це дозволяє знизити суб'єктивність оцінок і підвищити прозорість процесу.

Таким чином, інноваційний підхід до проведення інтерв'ю дозволяє значно підвищити його ефективність як інструменту добору професійних кадрів на державну службу. Використання структурованих форматів, інтерактивних елементів, кейсів та сучасних технологій сприяє об'єктивності, прозорості та залученню найбільш компетентних претендентів.

Програмою розвитку державної служби передбачено проведення громадської оцінки результатів діяльності державного органу шляхом залучення спеціально підготовлених експертів та опитування громадян для визначення рівня задоволення їх потреб у послугах [16].

Тим більше, що через відсутність системи планування, яка передбачала б конкретні, вимірювані результати роботи, чинна система щорічної оцінки державних службовців не дає необхідного ефекту. Крім того, система оцінки не пов'язана зі стимулюванням, тому в нинішньому вигляді фактично взагалі втрачає свій сенс [37]. Апробованим засобом об'єктивної оцінки професіоналізму, компетентності та здібностей посадових осіб залишається періодична атестація кадрів, за результатами якої приймаються рішення щодо підвищення по службі або службово-посадової невідповідності працівників. Зокрема, в Васильківській міській раді вдосконалено процедуру проведення атестації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Перед атестацією проводиться самооцінка ділових та моральних якостей тих, хто атестується. За п'ятибальною шкалою вони оцінюють свої ділові та моральні якості, а також дають свої пропозиції, щодо покращення своєї роботи. Це дає змогу більш об'єктивно оцінити претендента та сприяє розвитку професійності державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування.

3.2. HR-менеджмент у формуванні кадрового потенціалу на державній службі

Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах трансформації системи публічного управління є ключовим чинником успішного реформування державного апарату. У цьому контексті HR-менеджмент відіграє вирішальну роль, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами та сприяючи підвищенню професійної компетентності державних службовців.

Сучасний HR-менеджмент у державній службі передбачає впровадження компетентнісного підходу, який акцентує увагу на розвитку необхідних знань, навичок та поведінкових характеристик працівників. Цей підхід дозволяє формувати кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на виклики та зміни в системі публічного управління [86].

Важливим аспектом є модернізація процесів відбору та підготовки кадрів. Застосування структурованих інтерв'ю, тестування та оцінки компетенцій сприяє об'єктивному відбору кваліфікованих фахівців. □ □ Крім того, впровадження програм постійного навчання та підвищення кваліфікації дозволяє державним службовцям адаптуватися до нових вимог та стандартів роботи.

Інноваційні підходи в HR-менеджменті включають використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, що підвищує прозорість та ефективність роботи. Також важливим є розвиток мотиваційних механізмів, які стимулюють працівників до професійного зростання та підвищення результативності діяльності.

Отже, інтеграція сучасних HR-практик у систему державної служби України сприяє формуванню професійного та компетентного кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування публічного управління в умовах трансформаційних змін [89].

Ефективність та результативність державного управління безпосередньо залежить від професіоналізму, здатності надавати якісні публічні послуги, вмотивованості та доброчесності публічних службовців. Тому найважливішою характеристикою публічної служби є її якість, яка визначається підвищенням рівня освіти, загальної підготовки, досвіду та професійної компетентності її членів.

Це визначається підвищенням рівня освіти, загальної підготовки, досвіду та професійної спеціалізації державних службовців, управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) на державній службі.

У світлі вищесказаного, слід зазначити, що управління людськими ресурсами (HR-менеджери) в громадських організаціях є більш комплексним з точки зору їх діяльності.

Тому, на думку багатьох науковців, на державній службі настав час переходити від управління персоналом до системи публічного адміністрування та запровадження моделі управління персоналом або HR-менеджмент.

Багатоваріантна рольова модель управління персоналом Ульріха (1997) використовується для представлення результатів якісного дослідження, проведеного протягом 2003 року в ряді урядових відомств, які відігравали провідну роль у розробці стратегічного підходу до управління персоналом. Ульріх припускає, що для того, щоб додати цінності їхнім організаціям, які стають дедалі складнішими, роль, яку відіграє відділ управління персоналом, має бути посилена [79]. Його концепція описує, з точки зору результатів, чотири ключові функції HR:

- управління стратегічними людськими ресурсами («стратегічний партнер»);
- управління інфраструктурою фірми («адміністративний експерт»);
- управління внеском співробітників («захисник інтересів співробітників»);
- управління трансформацією та змінами («агент змін»).

Модель забезпечує тематичну основу для розгляду розвитку стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі, а також низку рекомендацій щодо кожної з чотирьох ролей.

Отже, державна служба повинна розглянути дилему, як модернізувати державну службу, структури та практики державної служби, щоб задовольнити потреби у знаннях та навичках і забезпечити більш професійне та ефективно надання послуг, в той же час зберігаючи при цьому особливість державної служби, що стає критично важливим фактором мотивації та відданості персоналу.

Існує потреба у більшій ясності щодо організації та керівництва кадровою роботою на державній службі, оскільки оголошення деталей програми децентралізації ще більше посилює відчуття невизначеності.

Формулювання кадрової стратегії для державної служби в цілому необхідне для того, щоб служби в цілому необхідне для того, щоб визначити чіткий підхід до майбутніх структур і систем, а також рамки, в яких можна було б виконати такі рекомендації:

потреба запровадження більш проактивних підходів щодо загальної кадрової стратегії, фактично керуючи кадровими активами та зобов'язаннями, які є загальними для всієї державної служби;

повільність багатьох департаментів у застосуванні проактивного підходу до кадрової реформи свідчить про те, що необхідна певна форма корпоративної/централізованої підтримки для сприяння їм у розробці та впровадженні кадрової політики. Необхідно також розглянути питання про створення підрозділу спільних послуг, який би займався загальним спектром адміністративних послуг, що надаються відділом управління персоналом.

Кадрова робота стає все більш спеціалізованою функцією. Слід розглянути можливість розроблення конкретних кар'єрних можливостей або шляхів для тих співробітників, які працюють у сфері управління персоналом і можливо, захочуть розвивати свою кар'єру в цій сфері. Крім того, відповідно до законодавства про працевлаштування, існує потреба у залученні фахівців з управління персоналом, які мають досвідом реалізації стратегічного управління персоналом на ключові посади, пов'язані з розвитком кадрової політики в масштабах всієї державної служби [82].

Необхідна певна форма контролю /санкцій можливо через Групу з перевірки ефективності державної служби "Забезпечення прогресу". Групою з перевірки ефективності державної служби, можуть бути застосовані до відомств, які не виконують своїх зобов'язань щодо кадрової реформи, а отже, і перед своїми співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Система управління персоналом у відомствах залишається недостатньо

розвиненою. У кількох аспектах HR-підрозділи не виконують усіх аспектів мультиплікативного підходу управління персоналом [79].

Для HR-підрозділів:

Потреба у залученні та утриманні висококваліфікованого персоналу має вирішальне значення для забезпечення високих вимог до ефективності сучасного уряду. Враховуючи, що розробка ефективних тактик щодо розвитку кар'єри, навчання, процесів оцінювання та балансу між роботою та особистим життям є ключовим фактором для прихильності та продуктивності організації. Для того, щоб підрозділи з управління персоналом могли розробити стратегічний підхід до цих сфер, персонал повинен бути звільнений від обов'язків, пов'язаних з адміністративним управлінням персоналом [34].

Підрозділи з управління персоналом повинні вирішити проблему відсутності ясності у відділах щодо їхніх функцій. Вони повинні донести до своїх колег, що їхня роль полягає у розробці стратегічного підходу у ключових сферах, зазначених вище, з метою підвищення ефективності організації, а не забезпечення обладнанням, моніторинг гнучкого робочого часу та заповнення вакансій, що в багатьох департаментах є нинішнім сприйняттям їхньої ролі.

У останні роки в HR-менеджменті державної служби впроваджено низку інновацій, які значно підвищують ефективність роботи з персоналом та забезпечують адаптацію системи до сучасних викликів (табл. 3.1).

Одним із ключових напрямів є цифровізація управління персоналом. В Україні активно впроваджуються електронні платформи для управління кадровими процесами, зокрема автоматизовані системи для відбору, навчання та оцінювання персоналу. Такі платформи забезпечують прозорість конкурсних процедур, дозволяють кандидатам подавати заявки онлайн і проходити дистанційні тестування. Цей підхід не лише підвищує об'єктивність, але й значно скорочує час на організацію конкурсів [84].

Використання штучного інтелекту (ШІ) стало ще одним нововведенням у HR-менеджменті. Алгоритми ШІ використовуються для аналізу даних про кандидатів, оцінки їх компетенцій та прогнозування відповідності посаді.

Також технології ШІ допомагають у формуванні індивідуальних траєкторій розвитку для службовців, ґрунтуючись на їхніх результатах та кар'єрних амбіціях.

Таблиця 3.1

Основні інновацій у HR-менеджменті у формуванні кадрового потенціалу на державній службі

Інновація	Короткий опис
Цифровізація управління персоналом	Впровадження електронних платформ для автоматизації кадрових процесів, зокрема подачі заявок, тестування та оцінювання для прийому на роботу, проведення конкурсів на державну службу.
Використання штучного інтелекту	Аналіз даних кандидатів, прогнозування відповідності посаді, формування індивідуальних траєкторій розвитку державних службовців.
Адаптивне навчання	Індивідуалізовані курси на онлайн-платформах, які адаптуються до рівня підготовки службовців публічного управління.
Менторство та коучинг	Передача досвіду через менторські програми, розвиток особистісного потенціалу державних службовців за допомогою коучингу.
Інтерактивні методи оцінки	Застосування кейс-методів, ділових ігор, симуляцій для оцінки знань і навичок у реальних або змодельованих умовах.
Гейміфікація у відборі та навчанні	Використання елементів гри для підвищення залученості до навчання та відбору кадрів, особливо серед молоді.

Впровадження адаптивного навчання є інновацією у сфері підвищення кваліфікації державних службовців. Онлайн-платформи, які застосовують індивідуалізований підхід до навчання, дозволяють службовцям проходити курси, що відповідають їхнім потребам та рівню підготовки. Наприклад, в Україні використовуються ресурси на базі Moodle та інші цифрові навчальні платформи, які забезпечують доступ до інтерактивних тренінгів та модулів.

Зростає популярність менторства та коучингу як інноваційних підходів у професійному розвитку державних службовців. Менторські програми дозволяють молодим кадрам отримувати підтримку та практичні знання від досвідчених колег, тоді як коучинг спрямований на розвиток особистісного потенціалу і навичок стратегічного мислення. Це особливо важливо в умовах, коли управлінські компетенції стають ключовими для успішного функціонування системи публічного управління.

Інтерактивні методи оцінки, такі як кейс-методи, ділові ігри та

симуляції, також є важливими інноваціями. Вони дозволяють оцінювати не лише знання, а й навички прийняття рішень у реальних або змодельованих умовах. Ці методи підвищують якість відбору персоналу та сприяють формуванню компетентного кадрового резерву.

Крім того, багато органів державної влади запроваджують практики гейміфікації у процесі навчання та відбору кадрів. Використання елементів гри робить ці процеси більш залучаючими, що сприяє підвищенню інтересу до роботи в державному секторі, особливо серед молоді.

Отже, інновації в HR-менеджменті державної служби орієнтовані на цифровізацію, автоматизацію, персоналізацію навчальних процесів та інтеграцію новітніх технологій, таких як штучний інтелект. Ці підходи дозволяють оптимізувати роботу з кадрами, підвищити ефективність державного управління та створити умови для залучення й утримання кваліфікованих працівників.

3.3. Міжнародний досвід розвитку кадрового потенціалу та можливості його адаптації в Україні

Міжнародний досвід розвитку кадрового потенціалу державної служби пропонує цінні уроки для України, особливо в контексті реформування системи публічного управління. У багатьох країнах застосовуються інноваційні підходи до управління персоналом, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Наприклад, у Сінгапурі впроваджено систему безперервного навчання державних службовців, що забезпечує їхню адаптацію до швидких змін у суспільстві та технологіях. Канада відома своєю прозорою системою відбору та оцінки кадрів, яка базується на компетентнісному підході та сприяє підвищенню ефективності державної служби. У Сполучених Штатах Америки активно використовуються програми менторства та коучингу для розвитку лідерських якостей серед державних службовців [50, 85].

Зупинимося більш детально на визначення можливостей адаптації розвитку кадрового потенціалу в вітчизняній практиці державної служби. Наприклад, у Сінгапурі впроваджено систему безперервного навчання державних службовців, що забезпечує їхню адаптацію до швидких змін у суспільстві та технологіях. Ґрунтовний аналіз досвіду Сінгапуру у розвитку кадрового потенціалу державної служби (табл. 3. 2.), дозволяє зробити ряд певних висновків щодо їх практик кадрової роботи.

Таблиця 3.2

Система безперервного навчання державних службовців Сінгапуру

Ключовий елемент	Опис	Приклади
Інститут державної служби (Civil Service College, CSC)	Головна установа для підвищення кваліфікації державних службовців, яка пропонує програми лідерства, курси управління змінами та спеціалізовані тренінги.	Програма лідерства для старших керівників у CSC, яка охоплює стратегічне планування та прийняття рішень [2].
Система ротації кадрів	Регулярні переміщення службовців між відомствами для отримання різноманітного досвіду та розвитку управлінських навичок.	Ротація службовців між Міністерством фінансів і Міністерством охорони здоров'я для розуміння міжвідомчих процесів.
Програми менторства та коучингу	Досвідчені керівники підтримують молодших службовців через консультації, надання практичних порад та розвиток лідерських якостей.	Менторська програма для молодих службовців, які працюють над реформами цифровізації уряду.
Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	Електронне урядування, інтелектуальні робочі місця та доступ до навчальних ресурсів через онлайн-платформи.	Використання платформи e-Learn для дистанційного навчання державних службовців під час пандемії COVID-19.
Оцінка ефективності навчання	Моніторинг результатів навчання через оцінку компетенцій, анкетування та зворотній зв'язок від учасників.	Щорічна оцінка ефективності програм лідерства в CSC із використанням методик Kirkpatrick Evaluation Model.

Щодо централізованого підходу до навчання, то у Сінгапурі головним інститутом розвитку державних службовців є Civil Service College (CSC). Він відповідає за організацію навчання, проведення тренінгів, курсів лідерства, а також за розробку стратегій управління людськими ресурсами. CSC регулярно

оновлює свої програми, враховуючи новітні технології та потреби економіки. Це забезпечує відповідність навчання реаліям сучасного світу та потребам державної служби.

Щодо системи ротації кадрів, то державні службовці Сінгапуру часто переміщуються між різними відомствами для отримання всебічного досвіду та розвитку управлінських компетенцій. Це сприяє формуванню міжвідомчої співпраці та дає можливість службовцям краще розуміти роботу всіх гілок управління. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність кадрового потенціалу.

Також, у Сінгапурі широко використовуються інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Онлайн-платформи, як-от e-Learn, дозволяють державним службовцям проходити навчання дистанційно. Це особливо актуально в умовах пандемії COVID-19, коли було створено багато інтерактивних навчальних курсів. ІКТ також використовуються для створення інтелектуальних робочих місць, що сприяє підвищенню ефективності роботи [2,53].

В межах реалізації менторських програм досвідчені державні службовці виступають менторами для молодших колег, допомагаючи їм адаптуватися до роботи, розвивати лідерські навички та ефективно виконувати завдання. Програми менторства сприяють передачі досвіду та формуванню кадрового резерву з високим потенціалом.

Також, у Сінгапурі систематично проводиться оцінка результатів навчальних програм. Наприклад, використовується методика Kirkpatrick Evaluation Model, яка дозволяє оцінити вплив навчання на компетенції службовців та ефективність їхньої роботи. Це допомагає коригувати навчальні програми, враховуючи реальні потреби державної служби.

Особливу увагу в Сінгапурі приділяють розвитку управлінців вищої ланки. Програми для керівників включають стратегічне планування, управління змінами та вирішення кризових ситуацій. Це забезпечує формування компетентного лідерського складу, який здатний керувати в

умовах невизначеності.

Цей досвід може бути адаптований в Україні, враховуючи особливості національної системи публічного управління.

Так, впровадження досвіду Сінгапуру в Україні можливе через системний підхід, який враховує особливості національної системи публічного управління та адаптує ключові елементи сингапурської моделі до українських реалій. Нижче наведемо можливі основні кроки впровадження (табл. 3.3):

1. Створення національного інституту навчання державних службовців: В Україні необхідно заснувати централізований орган, подібний до Civil Service College у Сінгапурі, який відповідатиме за організацію навчальних програм, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Цей інститут має забезпечувати навчання з урахуванням актуальних потреб державної служби, включаючи розвиток управлінських компетенцій, лідерства та стратегічного мислення.

2. Впровадження системи ротації кадрів: Сінгапурський досвід показує, що регулярна ротація службовців між різними відомствами сприяє розвитку міжвідомчої співпраці та адаптивності кадрів. В Україні варто розробити чіткі механізми ротації, які дозволять службовцям набувати різноманітного досвіду та збагачувати свої управлінські навички.

3. Розвиток програм менторства та коучингу: Для підтримки молодих кадрів і передачі досвіду необхідно запровадити менторські програми, в яких досвідчені державні службовці допомагатимуть молодим колегам. Також доцільно розробити програми коучингу для розвитку лідерських якостей і навичок стратегічного мислення.

4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ): Упровадження електронних платформ для дистанційного навчання, тестування та моніторингу ефективності державних службовців має стати пріоритетом. Наприклад, створення національної платформи для онлайн-курсів і тренінгів забезпечить доступність навчання для службовців з різних

регіонів.

5. Моніторинг та оцінка ефективності навчання: Необхідно впровадити методику оцінки результативності навчальних програм, подібну до Kirkpatrick Evaluation Model, яка дозволяє оцінювати як короткострокові, так і довгострокові результати навчання. Це сприятиме вдосконаленню програм відповідно до потреб державної служби.

6. Інтеграція стратегічного навчання для керівників: В Україні варто впровадити спеціальні програми для управлінців вищої ланки, орієнтовані на стратегічне планування, управління змінами та кризовий менеджмент. Це забезпечить формування компетентного лідерського складу.

7. Адаптація до національних умов: Важливо враховувати культурні, економічні та правові особливості України при адаптації Сингапурського досвіду. Це дозволить уникнути механічного копіювання та забезпечить стійкість реформ у довгостроковій перспективі.

Але впровадження цих елементів потребує політичної волі, інституційної підтримки та залучення міжнародних партнерів, які можуть надати технічну допомогу та поділитися досвідом. Такий підхід дозволить Україні створити ефективну систему розвитку кадрового потенціалу державної служби, здатну відповідати сучасним викликам.

Також, зазначимо, що впровадження досвіду Сінгапуру в Україні стикається з низкою бар'єрів, які можна розділити на декілька ключових категорій (табл. 3.3):

1. Інституційні бар'єри: Українська система державного управління відрізняється високим рівнем бюрократії та інертності, що ускладнює адаптацію нових підходів. Недостатня автономія установ, відповідальних за підготовку кадрів, може обмежити впровадження інноваційних практик. Відсутність централізованого органу, подібного до Civil Service College, також є стримуючим фактором.

2. Культурні та ментальні бар'єри: У Сінгапурі дисципліна, ефективність та довіра до державних інституцій є частиною суспільної

культури. В Україні, натомість, спостерігається низький рівень довіри до органів влади, що може перешкоджати впровадженню нових систем. Крім того, традиційна структура прийняття рішень часто ґрунтується на особистих зв'язках, а не на прозорості та об'єктивності.

Таблиця 3.3

Можливі кроки впровадження та бар'єри Сінгапурського досвіду розвитку кадрового потенціалу

Можливі кроки впровадження	Можливі бар'єри
Створення національного інституту навчання державних службовців, подібного до Civil Service College.	Високий рівень бюрократії та інертності інституцій.
Впровадження системи ротації кадрів для розвитку міжвідомчої співпраці та отримання різноманітного досвіду.	Недовіра до органів влади та опір змінам серед службовців.
Розробка програм менторства та коучингу для підтримки молодих кадрів і передачі досвіду.	Обмеженість фінансових ресурсів для реалізації програм.
Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій для навчання, оцінювання та моніторингу службовців.	Недостатній рівень цифровізації та технологічної інфраструктури.
Запровадження методики оцінки ефективності навчання, наприклад, Kirkpatrick Evaluation Model.	Нестача кваліфікованих фахівців для реалізації реформ.
Створення спеціальних програм стратегічного навчання для керівників вищої ланки.	Необхідність оновлення законодавчої бази для підтримки нововведень.

3. Економічні обмеження: Фінансовий аспект є одним із головних бар'єрів. Реалізація комплексних програм навчання, створення інфраструктури для ротації кадрів та впровадження ІКТ вимагає значних інвестицій. Нестача бюджетних коштів може ускладнити реалізацію подібних ініціатив.

4. Технологічна відсталість: В Україні спостерігається недостатній рівень цифровізації багатьох державних процесів. Інфраструктура для впровадження онлайн-навчання, моніторингу та оцінки службовців може бути недостатньо розвиненою. Це створює ризики для ефективності впровадження електронних платформ, які є важливим елементом сингапурської моделі.

5. Відсутність кваліфікованих фахівців: Нестача кадрів із досвідом

реалізації інноваційних проектів у сфері HR-менеджменту може стати додатковим викликом. В Україні часто бракує експертів, здатних адаптувати найкращі міжнародні практики до місцевих умов.

6. Спротив змінам: Як серед службовців, так і серед керівників державних органів часто виникає опір будь-яким змінам. Це може бути викликано небажанням вчитися новому, страхом втратити посади через запровадження об'єктивних механізмів оцінки або загальною недовірою до реформ.

7. Юридичні бар'єри: Для впровадження багатьох елементів сингапурської моделі необхідно оновлювати законодавчу базу. Це стосується, зокрема, регламентації ротатії кадрів, процедур менторства та впровадження ІКТ у державну службу. Процес прийняття нових законів може бути тривалим і складним.

Отже, для подолання цих бар'єрів потрібен комплексний підхід, що передбачає політичну підтримку, залучення міжнародних партнерів, проведення роз'яснювальної роботи серед службовців і суспільства, а також стратегічне планування із чітким визначенням ресурсів і відповідальних структур. Лише так можна забезпечити успішну адаптацію досвіду Сінгапуру до українських реалій.

Також розглянемо практики розвитку кадрового потенціалу державної служби Польщі, яка як сусідня держава з подібним історичним досвідом трансформацій, здійснила успішні реформи державної служби, що можуть бути корисними для України. Польська модель державної служби базується на принципах професіоналізму, політичної нейтральності та прозорості, що забезпечує ефективне функціонування державного апарату.

Одним із ключових аспектів польської реформи стало створення чіткої нормативно-правової бази, яка регулює діяльність державних службовців. Прийняття Закону «Про державну службу» встановило єдині стандарти для всіх службовців, визначило їх права, обов'язки та механізми відповідальності. Це сприяло підвищенню дисципліни та доброчесності на державній службі.

Польща також запровадила систему відкритих конкурсів на заміщення посад у державних органах, яка стала важливим елементом реформування державної служби. Вона спрямована на забезпечення прозорості, об'єктивності та конкурентності процесу відбору кадрів. Конкурси проводяться на основі чітко визначених критеріїв, які враховують як професійні компетенції кандидатів, так і їхній досвід роботи. Це дозволяє залучати до державної служби висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання та навички для виконання поставлених завдань [18].

Процес проведення конкурсів включає кілька етапів, таких як подача заявок, перевірка документів, тестування, співбесіди та оцінювання компетенцій. Кожен етап є відкритим і доступним для моніторингу, що мінімізує можливість зловживань. Використання автоматизованих систем для оцінювання результатів кандидатів ще більше підвищує об'єктивність процесу. Важливим аспектом є публічне оголошення результатів, що забезпечує довіру громадян до державних органів.

Крім відкритих конкурсів, у Польщі було впроваджено механізми оцінки діяльності службовців, які базуються на чітких показниках ефективності. Регулярне оцінювання дозволяє визначати досягнення працівників, а також виявляти слабкі сторони, які потребують покращення. Оцінка проводиться за участі керівників і колег, що сприяє комплексному аналізу роботи службовців. На основі результатів оцінювання розробляються індивідуальні плани професійного розвитку, які включають тренінги, менторські програми та підвищення кваліфікації [47].

Цей підхід сприяє створенню мотиваційного середовища на державній службі, де кожен працівник усвідомлює важливість своєї ролі та має можливість професійно зростати. Механізми оцінки також допомагають державним органам оптимізувати робочі процеси та розподіл обов'язків, що підвищує загальну ефективність роботи. Польський досвід показує, що прозорі конкурси та об'єктивна оцінка діяльності працівників є важливими елементами у формуванні професійного та ефективного державного апарату.

Важливим елементом польської реформи стало розмежування політичних та адміністративних посад. Це забезпечило стабільність державної служби та зменшило вплив політичних змін на її функціонування. Такий підхід сприяв формуванню професійного та незалежного корпусу державних службовців.

Для України адаптація польського досвіду може бути корисною в кількох аспектах. По-перше, варто звернути увагу на створення чіткої та прозорої нормативно-правової бази, яка регулюватиме діяльність державних службовців. По-друге, запровадження системи відкритих конкурсів та механізмів оцінки діяльності сприятиме підвищенню професіоналізму та ефективності державної служби. По-третє, розмежування політичних та адміністративних посад допоможе забезпечити стабільність та незалежність державного апарату.

Варто зазначити, що адаптація польського досвіду реформування державної служби для України може стати ключовим етапом на шляху до підвищення ефективності державного управління. Польська модель пропонує кілька заходів, які можуть бути використані в українських реаліях (рис.3.4).

Таблиця 3.4

Можливі кроки адаптації Польського досвіду розвитку кадрового потенціалу

Заходи	Опис
Впровадження системи відкритих конкурсів	Розробка стандартизованих процедур конкурсів з використанням тестування, співбесід і автоматизованих систем для обробки заявок та оцінювання.
Регулярна оцінка діяльності службовців	Запровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки досягнень працівників та ухвалення кадрових рішень.
Розмежування політичних та адміністративних посад	Чітке законодавче регулювання, яке визначає сфери відповідальності та забезпечує професіоналізм і нейтральність державної служби.
Програми підвищення кваліфікації	Створення централізованого інституту або академії державної служби для навчання службовців із фокусом на розвиток компетенцій.
Децентралізація управління кадрами	Передача автономії регіональним підрозділам у плануванні, наборі та розвитку кадрів для підвищення ефективності управління.

По-перше, впровадження системи відкритих конкурсів на заміщення посад у державних органах є важливим кроком для забезпечення прозорості та об'єктивності відбору кадрів. В Україні варто розробити стандартизовані процедури конкурсів, які включатимуть тестування, співбесіди та оцінку компетенцій. Використання автоматизованих систем для обробки заявок і оцінювання результатів дозволить мінімізувати людський фактор і сприятиме підвищенню довіри до державної служби.

По-друге, створення механізмів регулярної оцінки діяльності державних службовців може значно покращити якість їхньої роботи. Польський досвід показує, що оцінка за чітко визначеними критеріями, які враховують досягнення працівників та їхній внесок у досягнення цілей організації, стимулює професійний розвиток. В Україні це може бути реалізовано через запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які використовуватимуться як основа для ухвалення кадрових рішень.

По-третє, розмежування політичних та адміністративних посад є ще одним важливим аспектом польської реформи. Це допомагає уникнути впливу політичної кон'юнктури на діяльність державного апарату та забезпечує його стабільність. Україні слід запровадити чітке законодавче регулювання, яке визначатиме сфери відповідальності політичних і адміністративних посадовців, щоб забезпечити професіоналізм і нейтральність державної служби.

По-четверте, впровадження програм підвищення кваліфікації та професійного навчання на основі польської моделі може сприяти формуванню висококваліфікованих кадрів. Україні варто створити централізований інститут або академію державної служби, яка забезпечуватиме системне навчання службовців, орієнтоване на розвиток компетенцій, необхідних для виконання стратегічних завдань.

Нарешті, українська система публічного управління може отримати користь від адаптації польського підходу до децентралізації управління кадрами. Польща показала, що передача більшої автономії регіональним

підрозділам державної служби сприяє підвищенню їхньої ефективності. Україні доцільно розробити механізми, які дозволять регіональним органам управління більш активно брати участь у плануванні, наборі та розвитку кадрів.

Адаптація цих практик в Україні може сприяти підвищенню професійного рівня державних службовців та ефективності державного управління. Зокрема, впровадження системи безперервного навчання дозволить службовцям постійно оновлювати свої знання та навички, що є критично важливим в умовах швидких змін.

Прозорі процедури відбору та оцінки кадрів, засновані на компетенціях, сприятимуть залученню кваліфікованих фахівців та підвищенню довіри громадськості до державних інституцій. Програми менторства та коучингу допоможуть розвивати лідерські якості та сприятимуть кар'єрному зростанню державних службовців.

Водночас, при запозиченні зарубіжного досвіду необхідно враховувати національні особливості та специфіку української державної служби. Це передбачає адаптацію міжнародних практик до місцевих умов, що забезпечить їхню ефективність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інтеграція кращих світових практик в управління кадровим потенціалом державної служби України може стати потужним імпульсом для підвищення її ефективності та відповідності сучасним викликам.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтвердили, що розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні є критично важливим елементом успішного реформування системи публічного управління. В умовах трансформаційних змін, спричинених децентралізацією, цифровізацією та інтеграцією до європейського правового та адміністративного простору, саме кадровий потенціал стає основою ефективного функціонування державного апарату.

Доведено, що головною метою сучасної кадрової політики має стати забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу та всі напрямки діяльності державної служби професійними, кваліфікованими, активно діючими, відповідальними працівниками, здатними забезпечити відновлення України.

Аналіз сучасного стану державної служби продемонстрував наявність численних викликів, пов'язаних із дефіцитом висококваліфікованих кадрів, недостатнім рівнем мотивації службовців та обмеженим впровадженням інноваційних технологій управління персоналом. Було доведено, що якість роботи державної служби, ефективне функціонування всієї системи державного механізму визначальною мірою залежить від кількісного і якісного складу кадрів державної служби, від того, як посади зазначених органів заповнені відповідними за професією та кваліфікацією кадрами.

Дослідження підтвердило, що існуюча система підготовки, відбору та розвитку державних службовців потребує ґрунтовних змін. Одним із ключових завдань є впровадження інтегрованих підходів до управління людськими ресурсами, які поєднують традиційні елементи з інноваційними технологіями. Зокрема, цифровізація процесів набору та оцінки персоналу через автоматизовані системи, штучний інтелект та онлайн-платформи для дистанційного навчання створює передумови для підвищення прозорості, об'єктивності та ефективності кадрових процесів.

Окремий акцент зроблено на необхідності адаптації найкращих практик міжнародного управління кадровим потенціалом, зокрема принципів SIGMA, що спрямовані на професіоналізацію державної служби, забезпечення її політичної нейтральності, інституційної спроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Впровадження цих принципів сприятиме формуванню сучасної державної служби, яка відповідає європейським стандартам та забезпечує якісне виконання функцій публічного управління.

Встановлено, що важливим напрямом реформування є залучення молоді до державної служби. Для цього необхідно розробляти спеціальні програми стажування, кар'єрні платформи, використовувати гейміфікацію процесів набору, а також створювати привабливі умови праці, що поєднують матеріальне стимулювання із можливостями професійного зростання. Водночас значну увагу слід приділяти розбудові кадрового резерву, орієнтованого на формування компетентних і мотивованих службовців, які готові працювати в умовах сучасних викликів.

Невід'ємною складовою реформи в галузі державного управління є реформування системи державної служби, основними цілями і завданнями якої, є сприяння незмінності конституційного ладу, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захист прав та свобод людини і громадянина, а також забезпечення результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень і компетенції.

Дослідження довело необхідність забезпечення цілісного реформування системи підготовки кадрів. Це передбачає впровадження адаптивного навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, створення умов для їх безперервного професійного розвитку та інтеграцію цифрових інструментів у навчальний процес. Важливим кроком є підвищення стандартів етичної поведінки державних службовців та забезпечення контролю за їх дотриманням, що посилить довіру громадян до державного апарату.

Результати роботи дозволяють зробити висновок, що модернізація державної служби повинна ґрунтуватися на поєднанні інновацій, прозорих процедур управління персоналом та соціальної орієнтованості. Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню професійної, політично нейтральної та орієнтованої на результат системи державної служби. Ця система має бути здатною не лише ефективно реагувати на сучасні виклики, а й сприяти сталому розвитку України в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI). Civil Service Law in Germany. Berlin: BMI, 2020. URL: <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/administrative-law/civil-service-law/civil-service-law-node.html>
2. E-Learning Platforms in Civil Service [Електронний ресурс] / Government of Singapore. – Режим доступу: <https://www.gov.sg>.
3. Civil Service College Singapore. Про CSC [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Civil Service College. – Режим доступу: <https://www.csc.gov.sg>.
4. Government of Canada. Values and Ethics Code for the Public Sector. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, 2012. URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049>
5. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69. Issue 1. P. 3–19.
6. OECD. Government at a Glance 2019. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
7. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
8. SIGMA. Support for Improvement in Governance and Management. URL: <https://www.sigmaweb.org>
9. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2022. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2022>.
10. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). Transparency and Open Government. New York: UNDESA, 2015. URL: <https://publicadministration.un.org/en/Research/Transparency-and-Open-Government>
11. Open Government Partnership. Open Government Declaration. 2011. URL: <https://www.opengovpartnership.org>
12. United Nations Development Programme. Governance for Sustainable Human Development. UNDP Policy Document, 1997.
13. Аналітична довідка щодо стану державної служби станом на 31 березня 2021 року [Електронний ресурс] / Нац. агентство України з питань держ. служби. – Режим доступу: <https://data.gov.ua>.

12. Аналітичні дані щодо співвідношення чисельності державних службовців до населення в Україні та інших європейських країнах [Електронний ресурс] / Джерело: Право Бобр Добр. – Режим доступу: <https://pravo.bobrodobro.ru/98768>.

13. Беляєва І. К. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 312 с.

14. Бойко О. Г. Використання інформаційних технологій у професійному розвитку державних службовців. *Вісник Черкаського університету*. 2020. № 3. С. 18–25.

15. Гнатюк Т. М. Опір змінам у державній службі: причини та шляхи подолання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2020. № 4. С. 29–35.

16. Гнатюк Т. М. Управлінські інновації в державному секторі: проблеми впровадження. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 3. С. 12–19.

17. Гуменюк Б. І. Професіоналізація державної служби: світовий досвід та українські реалії. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2018. № 10. С. 28–35.

18. Деміхов В. В. Досвід реформування державної служби Польщі та його застосування в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/80461/2/Demikhov_reform_paper.pdf.

19. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка [Електрон. ресурс]. – Київ : НАДУ, 2012. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua> .

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

21. Журба О. Г. Інноваційні механізми підготовки кадрів для публічного управління. *Науковий вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 5. С. 15–22.

22. Загальні правила поведінки державного службовця : затв. наказом

Головного управління державної служби України від 23 жовтня 2000 року № 58 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

23. Звіт про оплату праці державних службовців [Електронний ресурс] / Нац. агентство України з питань держ. служби. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.

24. Іваненко Н. С. Виклики цифровізації у державній службі України: досвід та перспективи. *Вісник Запорізького національного університету*. 2022. № 2. С. 27–33.

25. Іванова Т. О. Підготовка державних службовців у контексті реформи публічної служби в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 2. С. 15–21.

26. Інновації в HR-менеджменті державної служби [Електронний ресурс] / Журнал «Публічне управління». – Режим доступу: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/202>.

27. Інфографіка: стан державної служби [Електронний ресурс] / Нац. агентство України з питань держ. служби. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.

28. Інформаційний бюлетень про зміни в оплаті праці державних службовців у 2022–2024 роках [Електронний ресурс] / Нац. агентство України з питань держ. служби. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.

29. Кабінет Міністрів України. Ініціатива "Партнерство "Відкритий Уряд". URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/vidkritij-uryad>

30. Коваленко В. В. Електронне урядування як засіб підвищення ефективності державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 2. С. 33–40.

31. Коваленко В. В. Кадровий потенціал державної служби: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія "Управління". 2020. Вип. 1. С. 23–29.

32. Ковальчук В. Г. Оцінка ефективності реформування державної служби в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 6. С. 12–18.

33. Концепція реформування державної служби в Україні до 2030 року [Електронний ресурс] : затверджена Кабінетом Міністрів України від 15 березня 2022 р. № 234-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

34. Концепція розвитку системи управління персоналом на державній службі до 2025 року [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2021 р. № 1535-р. – Режим доступу:<https://www.kmu.gov.ua>

35. Корнієнко М. В. Інституційний розвиток державної служби в Україні: досвід та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 3. С. 12–19.

36. Кравченко І. В. Механізми забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні. *Науковий вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 2. С. 85–91.

37. Кравченко М. П. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2020. Серія "Управління". Вип. 2. С. 40–47.

38. Кравченко М. П. Інформаційна компетентність як складова професійного розвитку державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 4. С. 50–56.

39. Кравченко М. П. Цифровізація державної служби: виклики та можливості. *Вісник державної служби України*. 2021. № 3. С. 22-28.

40. Куліков В. М. Інституційна спроможність органів державної влади в умовах впровадження Нового публічного управління. *Державне будівництво*. 2019. № 1. С. 15–21.

41. Малиновський В. Я. Гендерна рівність у державній службі України: стан і виклики. *Вісник Львівського регіонального інституту державного управління*. 2020. № 2. С. 48–55.

42. Мельник А. Ф. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування в Україні. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 5–12.

43. Методичні рекомендації з оцінки стану кадрового забезпечення органів державної влади [Електронний ресурс] / Нац. агентство України з питань державної служби. – Режим доступу: : <https://nads.gov.ua>.

44. Міністерство цифрової трансформації України. Портал "Дія". URL: <https://diia.gov.ua>

45. Модернізація відбору та підготовки кадрів у державному управлінні [Електронний ресурс] / Інститут регіонального розвитку. – Режим

доступу: <https://www.irlykhuml.univer.km.ua/bitstreams>.

46. Морозов В. С. Реформування державної служби: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 43–49.

47. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf.

48. Науменко О. О. Плинність кадрів у державній службі: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 34–37.

49. Павленко Т. С. Проблеми забезпечення якості підготовки кадрів у системі державної служби України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 77–81.

50. Пашков К. Міжнародний досвід розвитку кадрового потенціалу державної служби [Електронний ресурс] / Блог К. Pashov. – Режим доступу: https://pashovkpi.blogspot.com/2016/12/blog-post_5.html.

51. Петренко О. М. Мотивація державних службовців: сучасні підходи та інструменти. *Публічне управління*. 2019. № 4. С. 45–51.

52. П'єхов М. О. Новий інституціоналізм як теоретична основа інституціональних змін у державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 2. С. 15–22.

53. Підготовка кадрів для державної служби у Сінгапурі [Електронний ресурс] /– Режим доступу: <https://ktpu.kpi.ua>.

54. Пономарьов С. О. Організаційна культура державної служби: світовий досвід та можливості впровадження в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. № 36. С. 58–64.

55. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409. [Електронний ресурс] : <https://zakon.rada.gov.ua>.

56. Про вдосконалення системи управління персоналом у державних органах [Електронний ресурс] : розпорядження КМУ від 10 червня 2020 р. № 756-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

57. Про впровадження цифрових інструментів у державній службі

[Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 18 січня 2022 р. № 15. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

58. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. [Електронний ресурс] : <https://zakon.rada.gov.ua>.

59. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.

60. Про забезпечення гендерної рівності в державній службі [Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 20 квітня 2020 р. № 110. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

61. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

62. Про запровадження системи оцінки результативності державних службовців [Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 25 липня 2018 р. № 200. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

63. Про затвердження Загальних правил етики державних службовців [Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 23 листопада 2020 р. № 245. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

64. Про затвердження Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Офіційний вісник України. 2017. № 78. Ст. 2408.

65. Про затвердження Концепції розвитку публічної служби в Україні [Електронний ресурс] : розпорядження КМУ від 10 жовтня 2020 р. № 1000-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

66. Про затвердження Плану дій щодо впровадження Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" : Розпорядження КМУ від 5 квітня 2012 р. № 220-р. Офіційний вісник України. 2012. № 27. Ст. 1033.

67. Про затвердження Плану заходів щодо підвищення кваліфікації державних службовців на 2023 рік [Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 15 грудня 2022 р. № 340. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

68. Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних

службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. Офіційний вісник України. 2019. № 15. Ст. 539. <https://zakon.rada.gov.ua>.

69. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів діяльності державних службовців [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2021 р. № 256. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2021-%D0%BF>.

70. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158. Офіційний вісник України. 2016. № 66. Ст. 2217.

71. Про затвердження Програми професійного навчання державних службовців на 2024 рік [Електронний ресурс] : постанова КМУ від 20 грудня 2023 р. № 500. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

72. Про затвердження Стратегії реформування системи управління персоналом на державній службі до 2025 року [Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 25 квітня 2022 р. № 130. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

73. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256. <https://zakon.rada.gov.ua>.

74. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

75. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1698-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 47. Ст. 2051.

76. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.

77. Про розвиток системи оцінювання ефективності державної служби [Електронний ресурс] : наказ ГУДС України від 5 квітня 2021 р. № 75. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

78. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 2 червня 2016 р. № 1402-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 31. Ст. 545.

79. Розвиток компетентнісного підходу в HR-менеджменті державної

служби [Електронний ресурс]. «Державне управління: удосконалення та розвиток». – Режим доступу: https://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf.

80. Рудакова М. В. Сучасні підходи до підготовки державних службовців в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 4. С. 32–39.

81. Савицька Г.В. Економічний аналіз: підручник. К.: Нове знання, 2007. — 679 с.

82. Савченко Н. П. Розвиток управлінських компетенцій державних службовців: український та зарубіжний досвід. *Вісник Харківського національного університету*. 2022. № 4. С. 33–41.

83. Світовий банк. Оцінка економічних наслідків реформ в Україні. Звіт Світового банку. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/publication/economic-update>

84. Сивокінь О. Г. Розвиток цифрових компетенцій державних службовців: виклики та можливості. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 3. С. 45–50.

85. Сидоренко І. В. Професійний розвиток державних службовців в Україні: європейський досвід та національні перспективи. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2019. Серія "Управління". Вип. 3. С. 28-34.

86. Синиця Л. Є. Професійний розвиток державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2021. № 3. С. 21–28.

87. Скрипник А. В. Орієнтація на споживача як принцип Нового публічного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 2. С. 33–39.

88. Тимченко В. С. Використання SMART-технологій у професійному розвитку державних службовців. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 6. С. 40–47.

89. Чернявський О. О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в державній службі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 5. С. 29–34.