МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814-з
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Шабанов Микита Олександрович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Шабанов Микита Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади*
керівник роботи *Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади. 2. Аналітико-дослідницькі засади удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Синергія психологічних та соціокультурних інструментів у державній кадровій політиці у сучасних умовах. Порівняльна характеристика методологічних підходів до оцінки ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади. Система інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади. Аналіз ключових практик управління трудовими ресурсами в публічній сфері європейських країн..

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат державної кадрової політики в органах публічної влади	01.10.25	
3	Розкрити методи та інструменти реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення державної кадрової політики в органах публічної влади	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові розвитку інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	02.12.25	

Студент _____ М. О.Шабанов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шабанов Микита Олександрович. Удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Ажажа М.А. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади. Розглянуто особливості напрямів удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади.

Ключові слова: ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КАДРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ, ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, РЕФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

ABSTRACT

Shabanov Mykyta. Improving the Tools for Implementing the State Personnel Policy in Public Authorities.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor M. Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of the tools for implementing state personnel policy in public authorities. The specific characteristics of the directions for improving these tools in public authorities are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and drawbacks of the directions for enhancing the implementation tools of the state personnel policy in public authorities.

Keywords**:** STATE PERSONNEL POLICY, PUBLIC AUTHORITIES, PUBLIC ADMINISTRATION, PERSONNEL TOOLS, DIGITALIZATION OF HR PROCESSES, PROFESSIONAL COMPETENCE, CIVIL SERVICE, REFORMING, PERFORMANCE EVALUATION

.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 11

1.1. Сутність та концептуальні засади державної кадрової політики в системі публічного управління 11

1.2. Класифікація інструментів реалізації кадрової політики в органах публічної влади 25

1.3. Методологічні підходи щодо оцінки ефективності кадрового забезпечення органів влади 34

Висновки до першого розділу 45

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 47

2.1. Сучасний стан реалізації кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування 47

2.2. Компаративний аналіз моделей кадрової політики: український контекст та європейський досвід 60

2.3. Цифрові інструменти реалізації кадрової політики в органах публічної влади: виклики та перспективи євроінтеграції 72

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади 81

Висновки до другого розділу 93

ВИСНОВКИ 95

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 99

ВСТУП

Державна кадрова політика є фундаментом ефективної і стабільної роботи системи публічного управління, оскільки саме через професійний, мотивований та компетентний кадровий склад реалізуються суспільні та державні функції. Вона спрямована на ефективне формування, використання, розвиток і мотивацію людського капіталу у державних органах, що безпосередньо впливає на якість публічних послуг, прозорість та довіру громадян до влади.

У сучасних умовах трансформації системи державного управління в Україні кадрова політика стає фундаментом національної стійкості. Актуальність теми зумовлена декількома критичними факторами: необхідністю адаптації інструментів управління персоналом до стандартів ЄС (SIGMA), що передбачає меритократію, прозорість та професійну етику; втратою ефективності традиційних методів управління кадрами (паперовий документообіг, суб'єктивне оцінювання). Впровадження інформаційних систем (наприклад, HRMIS) потребує наукового обґрунтування. Виклик «відтоку мізків» та дефіциту кваліфікованих кадрів вимагає пошуку нових інструментів утримання, мотивації та швидкого залучення фахівців у публічний сектор. Перехід від моделі «управління кадрами» (адміністрування) до «управління людськими ресурсами» (розвиток потенціалу), де людина є головною цінністю держави.

Сучасна Україна стикається з низкою серйозних зовнішніх і внутрішніх викликів: воєнна агресія та тривала невизначеність, що створює додаткові вимоги до мобільності, адаптивності та стійкості державних службовців; соціально-економічні зміни, включно зі старінням населення та дефіцитом трудових ресурсів; зростання очікувань щодо прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень в умовах демократичних трансформацій. Ці фактори підсилюють потребу в удосконаленні інструментів кадрової політики,

які мають бути адаптовані до нових умов та викликів.

Наукові дослідження вказують на суттєві обмеження існуючих механізмів: відсутність сучасних програм розвитку персоналу в багатьох органах влади; брак прогресивних інструментів оцінки, мотивації та кар'єрного розвитку; недостатня цифровізація кадрових процесів та автоматизованих систем управління персоналом; недостатність діагностики кадрових потреб і прогнозів їх зміни. Ці недоліки знижують ефективність реалізації державної кадрової політики та потребують системного вирішення.

Удосконалення інструментів реалізації кадрової політики відповідає глобальним тенденціям у сфері управління людськими ресурсами: впровадження компетентнісного підходу до добору та оцінки державних службовців; застосування цифрових технологій для автоматизації HR-процесів; використання сучасних методів мотивації й розвитку персоналу, орієнтованих на результативність та прозорість. Це дозволяє забезпечити публічну службу високого рівня, здатну оперативно реагувати на виклики та ефективно реалізовувати державну політику.

Удосконалення інструментів кадрової політики має практичне значення для забезпечення: професійного, мотивованого та етично орієнтованого корпусу державних службовців; підвищення ефективності надання публічних послуг; зміцнення довіри населення до органів влади; реалізації стратегічних реформ державного управління. Це підтверджує необхідність більш глибокого наукового та практичного вивчення й подальшого впровадження інноваційних підходів.

Тема «Удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади» є надзвичайно актуальною з огляду на сучасні виклики управління, потребу у підвищенні ефективності державної служби та очікування суспільства щодо якісних змін у роботі публічного сектору. Результати таких удосконалень мають комплексні наслідки для державного управління, соціальної стабільності та розвитку України.

Аналіз наукових джерел та нормативно-правової бази свідчить про

високий ступінь зацікавленості дослідників питаннями модернізації кадрового потенціалу публічного сектору.

Фундаментальні аспекти державної кадрової політики та її ролі в системі публічного управління досліджували такі вчені, як О. Оболенський, В.Воронкова, В. Тертичка та М. Білинська, де кадрова політика розглядається не просто як механізм управління персоналом, а як стратегічний інститут забезпечення національної стійкості. Зокрема, О. Оболенський акцентує увагу на необхідності переходу від бюрократичної до сервісної моделі управління. С. Базика та О. Багрім у своїх роботах досліджують законодавче забезпечення кадрової політики та підходи до оцінювання її ефективності, що є критично важливим для формування теоретичного базису дослідження.

Значний масив сучасних публікацій присвячений інструментам цифровізації. Н. Гончарук, В. Воронкова, В.Нікітенко, О. Прудиус детально описують концепцію «цифрової екосистеми HRM», де ключовими інструментами виступають система HRMIS, SMART-рекрутинг та е-навчання. О. Антонова впроваджує термін «персонал-технології», обґрунтовуючи їх роль як об’єднуючого фактора аналітики даних та цифрових платформ. Питання «вузьких місць» цифровізації (дефіцит аналітичної інфраструктури, фрагментація даних) ґрунтовно розкрито у працях М. Матківської та О. Зачко, що дозволяє сформулювати практичні рекомендації щодо подолання цих бар'єрів.

Трансформація вимог до профілю державного службовця відображена у роботах Л. Матвейчук, яка пропонує цілісне визначення цифрової компетентності публічних службовців. Важливим джерелом тут також виступають матеріали Мінцифри та проєкту Дія.Освіта, що закладають нормативну рамку цифрових навичок. Питання професійної підготовки в умовах воєнного стану та адаптації до кризових умов аналізуються у статтях І. Дегтярьової, М.Ажажа.

В умовах війни актуалізувалися дослідження психологічної резильєнтності та етики. У працях О. Акімова розглядаються правові аспекти

формування кадрового резерву, а в публікаціях О. Антонової підкреслюється запит на психологічну підтримку службовців як інструмент збереження людського капіталу. Отже, огляд літературних джерел підтверджує, що наше дослідження знаходиться в мейнстрімі сучасної світової та вітчизняної наукової думки, поєднуючи класичні управлінські теорії з інноваційними цифровими підходами.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади для підвищення ефективності їхнього функціонування та якості надання публічних послуг..

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації державної кадрової політики в системі органів публічної влади..

Предметом дослідження є механізмів, методів та інструментів (правових, організаційних, цифрових, психологічних), через які здійснюється кадрове забезпечення органів публічної влади.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити сутність та концептуальні засади державної кадрової політики в системі публічного управління;

– проаналізувати класифікацію інструментів реалізації кадрової політики в органах публічної влади;

– провести дослідження методологічних підходів щодо оцінки ефективності кадрового забезпечення органів влади;

– зробити оцінку сучасного стану реалізації кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування;

– провести компаративний аналіз моделей кадрової політики: український контекст та європейський досвід;

– зробити дослідження впливу цифрових інструментів реалізації кадрової політики в органах публічної влади: виклики та перспективи євроінтеграції;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення інструментів

реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили системний та комплексний підхід до вивчення й удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади в умовах інституційних трансформацій та цифровізації публічного управління.

Методи теоретичного узагальнення, аналізу та контент-аналізу застосовано для критичного опрацювання наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем державної кадрової політики, управління людськими ресурсами в публічному секторі, реформування державної служби та розвитку публічного адміністрування. Це дало змогу сформувати концептуальний базис дослідження, уточнити понятійно-категоріальний апарат і визначити ключові напрями модернізації кадрових інструментів.

Компаративний аналіз використано для порівняння національної системи реалізації державної кадрової політики з практиками країн ЄС та інших держав, зокрема щодо застосування компетентнісного підходу, цифрових HR-інструментів, систем оцінювання результативності та професійного розвитку державних службовців, з метою адаптації кращих міжнародних практик до умов функціонування публічної влади в Україні.

Системний підхід забезпечив цілісне дослідження державної кадрової політики як складної відкритої соціально-управлінської системи, що охоплює процеси добору, оцінювання, розвитку, мотивації та утримання персоналу в органах публічної влади та потребує інституційного, організаційного й технологічного вдосконалення.

Метод моделювання покладено в основу розробки узагальненої моделі удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики, яка передбачає впровадження цифрових HR-технологій, оновлення механізмів управління кар’єрою та підвищення ефективності кадрових рішень у публічному секторі.

Емпіричні та статистичні методи, зокрема аналіз офіційних

статистичних даних, експертні оцінки та результати соціологічних опитувань державних службовців, використано для виявлення проблем практичної реалізації кадрової політики, оцінки ефективності наявних інструментів управління персоналом та визначення чинників, що впливають на професіоналізацію публічної служби.

Метод аналізу ієрархій застосовано для структурування пріоритетних напрямів удосконалення кадрових інструментів, обґрунтування вибору найбільш результативних механізмів добору, оцінювання та розвитку персоналу, а також визначення їх відносної значущості для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Графічний метод використано для наочної візуалізації процесів реалізації державної кадрової політики, структури кадрових інструментів та результатів їх упровадження, що сприяло кращій інтерпретації аналітичних висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять положення сучасної теорії публічного управління (Good Governance), теорії людського капіталу та управління персоналом; наукові дослідження у сфері державної служби та HR-менеджменту; офіційні статистичні дані органів державної влади; аналітичні звіти міжнародних організацій (ОЕСР, Світового банку, SIGMA); нормативно-правові акти України та Європейського Союзу у сфері державної служби та кадрової політики.

Наукова новизна полягає у розробці комплексного підходу до модернізації кадрового інструментарію, а саме: запропоновано концепцію «цифрового кадрового профілю» службовця, що інтегрує результати KPI, рівень компетенцій та індивідуальну траєкторію навчання; удосконалено підходи до оцінювання ефективності (Performance Management) через впровадження гнучких методик (наприклад, OKR – Objectives and Key Results), адаптованих до специфіки публічної служби; дістали подальшого розвитку механізми «HR-брендингу» державних органів для підвищення привабливості служби серед молоді та фахівців приватного сектору; класифіковано сучасні

інструменти на реактивні (вирішення поточних

Результати дослідження можуть бути використані: Національним агентством України з питань державної служби – для підготовки нормативно-правових актів щодо конкурсного відбору та оцінювання; HR-підрозділами міністерств та ОМС – як методичні рекомендації для впровадження сучасних систем мотивації (грейдингу) та навчання персоналу; Закладами вищої освіти – при розробці навчальних курсів для магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та концептуальні засади державної кадрової політики в системі публічного управління

У сучасних умовах трансформації публічного управління особлива увага приділяється кадровій політиці держави як ключовому елементу забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади. Виникнення нових складних викликів – глобальна конкурентна боротьба за людський капітал, цифровізація, вимоги прозорості та підзвітності – висувають кадрову політику в ранг стратегічного інструменту реформування публічного сектору. У науковій та практичній літературі кадрова політика розглядається не лише як управлінський механізм, а й як соціально-політичне явище, що впливає на організацію державної служби та реалізацію публічних функцій держави.

Професійна, компетентна та відповідальна діяльність осіб, які обіймають посади в органах публічної влади, організаціях та установах, виступає визначальним чинником ефективності функціонування системи державного управління. Суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації, що відбуваються в Україні, об’єктивно зумовлюють потребу в реформуванні та модернізації органів публічної влади, що, у свою чергу, актуалізує необхідність удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики та підвищує вимоги до якості управлінських кадрів.

Формування професійного, висококваліфікованого та мобільного кадрового корпусу в системі органів публічної влади визначається одним із пріоритетних напрямів сучасної державної кадрової політики. Реалізація цього

напряму здійснюється через сукупність інструментів кадрової політики, зокрема механізми добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та управління кар'єрою державних службовців. Стратегічне значення зазначених інструментів полягає у забезпеченні формування кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати публічні функції в умовах ринкової економіки, побудови правової демократичної держави та розвитку громадянського суспільства.

Водночас необхідно враховувати, що людські ресурси є базовим і системоутворювальним чинником державного управління, а інструменти реалізації державної кадрової політики виступають одним із ключових засобів реформування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також публічного управління загалом. У сучасних умовах однією з актуальних проблем функціонування органів публічної влади залишається недостатній рівень використання сучасних управлінських інструментів і обмежене впровадження позитивного зарубіжного досвіду кадрового менеджменту. Попри орієнтацію України на європейські стандарти публічної служби, зокрема щодо трансформації кадрових процесів і цифровізації HR-інструментів, однією з ключових перешкод залишається збереження консервативних підходів до управління персоналом та опір інституційним змінам у державному апараті.

Одним із ключових пріоритетів державної політики на сучасному етапі є формування ефективної правової держави, що неможливе без дієвої системи інструментів кадрової політики. Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування забезпечують інституційну стійкість держави та належний рівень реалізації конституційних прав і свобод громадян шляхом стабільного, безперервного та професійного виконання службових повноважень. У цьому контексті саме інструменти реалізації державної кадрової політики виступають засобами забезпечення законності управлінських рішень, кадрової безпеки та стабільного функціонування органів публічної влади.

Інститут державної служби в Україні історично формувався разом із розвитком державності. У сучасному національному законодавстві та правовій науці поняття «державна служба» розглядається як правовий інститут, сфера професійної діяльності, система державних органів та об’єкт наукового пізнання. Водночас державна служба виступає основним механізмом реалізації цілей і завдань держави, а ефективність її функціонування безпосередньо залежить від якості та результативності застосування інструментів державної кадрової політики.

Аналіз ключових завдань державної служби дає змогу виокремити такі напрями її діяльності: забезпечення захисту суспільних інтересів, прав і свобод громадян; підтримання цілісності та стабільності соціальної системи; формування правових і організаційних механізмів створення та функціонування державного апарату; подолання проявів бюрократизму й протекціонізму; а також створення соціальних і правових передумов, необхідних для результативної діяльності органів управління. Реалізація зазначених завдань державної служби, насамперед, передбачає розв’язання комплексу правових, організаційних, кадрових і наукових проблем, а також подолання наявних суспільних і політичних суперечностей [24].

Для глибшого розуміння сутності інституту державної служби принципове значення має визначення її основоположних принципів, оскільки саме вони відображають базові характеристики, зміст та соціальне призначення державної служби. Принципи державної служби закріплено в Законі України «Про державну службу» та деталізовано в інших нормативно-правових актах, зокрема в Конституції України, законах України, указах Президента України, а також постановах Кабінету Міністрів України.

Нормативно-правове закріплення принципів державної служби визначає засади функціонування державних органів, характер діяльності державних службовців, забезпечує стабільність правового регулювання відносин у сфері державної служби та формує напрями подальшого розвитку законодавства в цій галузі. Принципи державної служби слугують фундаментальними ідеями,

які відображають об’єктивні закономірності суспільного розвитку та визначають напрями реалізації компетенцій, завдань і функцій органів державної влади, а також повноважень державних службовців у межах системи державної служби. Вони встановлюють базові закономірності організації та функціонування державної служби, підкреслюючи її соціальну значущість, закономірність і цінність суспільних відносин, що формуються в цій сфері.

Визначальною ознакою сучасної державної служби має стати пріоритетне забезпечення та захист прав і свобод людини за умов мінімізації надмірного втручання держави в суспільні процеси. Це означає, що в процесі реалізації державних цілей діяльність державної служби повинна ґрунтуватися на принципі верховенства права, а також на неухильному дотриманні та повазі до основоположних прав і свобод людини і громадянина [37].

Питання професіоналізму та компетентності державних службовців набувають вирішального значення для забезпечення ефективної реалізації державної політики. Одним із ключових завдань органів публічної влади є формування та підготовка висококваліфікованих кадрів, професійна діяльність яких має бути спрямована на сталий розвиток України. У цьому контексті кадрова політика розглядається як дієвий інструмент реформування системи державного управління та місцевого самоврядування, тоді як кадрове забезпечення виступає основою ефективного функціонування органів публічної влади [2].

Кадрове забезпечення є визначальним чинником соціально-економічного розвитку держави, оскільки активна та професійна діяльність управлінських кадрів у системі державної влади, а також раціональне використання кадрового потенціалу, справляють позитивний вплив на розвиток як соціальної, так і економічної сфер. З метою досягнення зазначених цілей держава здійснює реалізацію кадрової політики на макрорівні – у центральних органах державної влади, та на мікрорівні – в органах місцевого самоврядування [11].

Під державною кадровою політикою в наукових працях українських авторів найчастіше розуміють цілеспрямовану систему заходів державних органів щодо формування, використання, розвитку, оцінювання та мотивації людського потенціалу у сфері державної служби та публічного управління.

На думку О. В. Батанова, кадрова політика являє собою системно впорядковану сукупність принципів, пріоритетів, норм і правил, що регламентують процеси управління персоналом. Зазначені положення є обов'язковими для всіх суб'єктів кадрового управління та спрямовані на досягнення стратегічних цілей і завдань організації з урахуванням постійних змін внутрішнього середовища та вимог зовнішнього оточення [8]. Д.О. Беззубов, у свою чергу, визначає кадрову політику як сукупність прийомів, навичок, методів, форм і способів роботи з персоналом, які розробляються та застосовуються у діяльності державних органів і організацій [9].

Я. Ф. Жовнірчик пропонує трактування кадрової політики як загального напряму кадрової діяльності організації, що охоплює систему принципів, методів, форм і організаційних механізмів, спрямованих на визначення цілей і завдань формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу. Окрім цього, автор наголошує, що кадрова політика включає ціннісні орієнтири, процедури та інструменти оцінювання персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії в умовах сучасного соціально-економічного розвитку [28].

Кадрова політика – це «наука та мистецтво регулювання кадрових процесів та соціальних відносин, пов'язаних з організацією ефективної діяльності державного апарату» з урахуванням національних стратегій і потреб держави.

З огляду на наведені підходи, спільною метою кадрової політики можна визначити досягнення оптимального балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів. Це передбачає своєчасне забезпечення органів державного управління висококваліфікованими кадрами, створення належних умов для ефективного використання та

професійного розвитку персоналу, а також задоволення соціально-економічних потреб, очікувань і інтересів суспільства в цілому [42].

Частина представників наукової спільноти дотримується позиції, згідно з якою державна кадрова політика розглядається як складова загальної політики держави у сфері державної служби. Її ключовою метою визначається вдосконалення кадрового потенціалу та формування ефективного, функціонально спроможного державного апарату, здатного результативно виконувати завдання й функції держави. Досягнення цієї мети забезпечується шляхом належного, сумлінного виконання державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування покладених на них повноважень. Водночас державна кадрова політика покликана формувати стратегічне бачення процесів добору, професійного розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів, усіх трудових і людських ресурсів України, а також визначати цілі й пріоритети кадрової діяльності на загальнодержавному рівні [28].

Разом із тим у науковій літературі поширеним є підхід, відповідно до якого державна кадрова політика трактується як загальнонаціональна стратегія, що відображає волю народу та політичний курс держави у сфері роботи з кадрами. У межах цього підходу вона розглядається як стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу, а також усіх людських ресурсів держави в цілому. Саме тому в наукових дослідженнях набуло широкого визнання твердження, згідно з яким державна кадрова політика є стратегічним інструментом держави щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу суспільства [39].

З урахуванням наведених підходів доцільно детальніше зосередитися на визначенні сутності державної кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування. Слід зауважити, що кадрова політика у зазначеній сфері, за оцінками більшості науковців, охоплює всі аспекти діяльності працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Водночас її основний акцент спрямований на управлінські

процеси, пов’язані із залученням персоналу, його відбором, адаптацією, професійним навчанням, мотивацією, розвитком, оцінюванням результатів службової діяльності та іншими кадровими процедурами [51].

У наукових працях також систематично наголошується на тому, що кадрову політику органів публічної влади слід розглядати як багатосуб’єктний процес, основним завданням якого є узгодження та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін у питаннях підготовки, добору, просування кадрів, а також формування й реалізації кадрової політики на засадах демократичності, відкритості та прозорості [35].

Поряд із цим у працях окремих авторів [39] зміст кадрової політики у сфері діяльності органів публічної влади розкривається як цілісна система теоретичних знань, ідей, принципів і наукових підходів, а також відповідних суспільних відносин і організаційно-практичних заходів органів державного управління. Зазначена система спрямована на визначення цілей, завдань та характеру кадрової політики, основним призначенням якої є формування системної та результативної роботи з кадрами, орієнтованої на досягнення максимального соціального та економічного ефекту.

У цілому державна кадрова політика покликана забезпечити реалізацію ролі та місії держави, а також її вплив на розвиток суспільних процесів шляхом цілеспрямованого керівництва й управління ними. Вона ґрунтується на формуванні ефективного кадрового забезпечення державних органів та організацій. Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, формулює мету та завдання кадрової роботи, окреслює пріоритетні напрями і принципи діяльності державних інституцій у роботі з персоналом, встановлює основні критерії оцінювання діяльності кадрів, а також визначає шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрового потенціалу держави [32].

Це свідчить, що кадрова політика охоплює не лише суто технічні аспекти добору персоналу, а й стратегічні компоненти, спрямовані на

створення професійного, мотивованого та адаптивного кадрового корпусу, здатного забезпечувати реалізацію державних функцій в умовах складних трансформацій.

Системний підхід до розуміння кадрової політики передбачає, що вона включає:

– цілі і завдання, що формулюють очікувані результати щодо кадрового потенціалу;

– принципи та стандарти, якими керуються державні органи у формуванні системи управління персоналом;

– механізми та інструменти реалізації, які забезпечують практичну реалізацію кадрової політики;

– оцінювання та контроль, що гарантують результативність кадрових рішень.

Таке розширене бачення кадрової політики засвідчує її багатовимірну природу як управлінського, правового і соціального феномену.

Таким чином, авторське трактування поняття «кадрова політика» доцільно розглядати як стратегічно визначений напрям кадрової діяльності, що охоплює сукупність принципів, методів, форм і організаційних механізмів, спрямованих на досягнення цілей і завдань, пов’язаних із формуванням, збереженням та розвитком держави. У межах такого підходу кадрова політика включає систему ціннісних орієнтирів, процедур та інструментів оцінювання персоналу, які є необхідними для реалізації довгострокових стратегічних цілей розвитку органів публічної влади, зокрема органів місцевого самоврядування, а також для забезпечення виконання ними своєї місії в умовах сучасних реформ державного управління.

Аналіз основних нормативно-правових актів свідчить, що державна кадрова політика спрямована на формування комплексу організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших умов, необхідних для підготовки й функціонування висококваліфікованого кадрового складу державної служби.

У цьому контексті саме інструменти реалізації державної кадрової політики забезпечують практичне втілення зазначених умов у діяльності органів публічної влади.

Правову основу формування та реалізації державної кадрової політики в Україні становлять норми міжнародного та національного права, зокрема Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, а також інші законодавчі й підзаконні нормативно-правові акти. Межі та характер втручання держави в кадрові процеси визначаються положеннями Конституції України та законів України, що забезпечує правову визначеність і стабільність кадрових відносин у публічному секторі.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», «державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актам коло службових повноважень.

Посадовими особами відповідно до цього Закону вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій» [31]. Державна служба визначається як публічна, професійна та політично нейтральна діяльність, спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави. До таких завдань, зокрема, належать: аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому та регіональному рівнях і підготовка пропозицій щодо її формування; розроблення та експертиза проєктів програм, концепцій, стратегій, законів та інших нормативно-правових актів, а також

міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм; реалізація вимог законодавства; надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами та майном і контроль за їх використанням; управління персоналом державних органів; а також виконання інших повноважень, визначених законодавством [31]. Реалізація зазначених функцій безпосередньо пов'язана з ефективністю застосування інструментів державної кадрової політики.

Персонал органів державної влади є ключовою складовою управлінської системи, від якої залежить якість функціонування виконавчої влади, рівень реалізації управлінських рішень і дотримання встановлених вимог. Формування прозорого, результативного та підзвітного державного управління і публічного адміністрування в Україні потребує запровадження нових концептуальних підходів до управління персоналом. З огляду на те, що значна частина методів і інструментів ефективного управління персоналом була розроблена для приватного сектору, актуальним завданням є їх адаптація до умов державного управління з урахуванням специфіки публічної служби та особливостей реалізації владних повноважень.

У зв'язку з цим доцільно зазначити, що механізм правового регулювання кадрових процесів слід розглядати не лише як складову механізму соціального управління, а й як елемент механізму державного управління. Механізм державного управління являє собою ієрархічно вибудувану систему державних органів і структур, які реалізують визначені державою функції та завдання. Його структурні елементи, або підсистеми, у сукупності формують цілісний державний управлінський механізм.

Управління персоналом у державних органах є складним і багатоаспектним процесом, що передбачає цілеспрямований управлінський вплив на посадових осіб з метою досягнення визначених результатів діяльності. Даний процес охоплює такі взаємопов'язані складові:

організаційну структуру управління персоналом, систему роботи з кадрами, нормативно-правове забезпечення кадрової діяльності, інформаційно-методичне забезпечення, а також сукупність технологій, методів і інструментів управління персоналом [26].

Зазначена система управління персоналом, будучи невід'ємним елементом державної кадрової політики, має формуватися та функціонувати на основі її принципів і пріоритетів, а також відповідати загальним засадам управління людськими ресурсами. До основних принципів системи управління персоналом належать: наукова обґрунтованість і комплексний підхід до роботи з персоналом з урахуванням усіх чинників впливу; перспективність, що передбачає прогнозування формування та розвитку персоналу на середньострокову перспективу, а також врахування соціально-економічного розвитку територій і змін у змісті та характері діяльності органів місцевого самоврядування; стійкість системи управління персоналом до зовнішніх змін і відповідність її внутрішнього стану; безперервність управлінських процесів і оперативність ухвалення кадрових рішень; законність, яка ґрунтується на правовому та соціальному захисті персоналу, дотриманні нормативно-правових вимог, процедур і технологій у вирішенні кадрових питань; систематичне оновлення та ротація персоналу органів місцевого самоврядування з метою його якісного зміцнення; оптимальність вибору найбільш раціональної моделі формування системи управління персоналом з урахуванням конкретних умов; економічність та ефективність функціонування системи управління персоналом [59].

Таким чином, державна кадрова політика в Україні виступає стратегічним фактором ефективності публічного управління та реалізації державних функцій. Вона охоплює сукупність цілей, принципів, механізмів і процедур, що спрямовані на формування професійного, мотивованого та адаптивного кадрового корпусу. Сучасні наукові підходи підкреслюють важливість системного підходу, принципів прозорості та професійності, адаптації міжнародних стандартів та вдосконалення нормативно-правового

забезпечення. Проблеми, що існують, вказують на необхідність подальшої модернізації кадрової політики через цифровізацію, інституційну трансформацію та розвиток компетентностей службовців.

1.2. Класифікація інструментів реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Реалізація державної кадрової політики є комплексним соціально-управлінським процесом, що включає систему взаємопов'язаних заходів, механізмів і процедур, спрямованих на формування, підтримання та розвиток ефективного людського потенціалу у сфері публічного управління. У науковій літературі поняття «інструменти реалізації кадрової політики» охоплює сукупність методичних, організаційних, правових, соціально-економічних та технологічних засобів, механізмів впливу, за допомогою яких держава забезпечує досягнення кадрових цілей та завдань у сфері державної служби й місцевого самоврядування. Ефективність державної кадрової політики безпосередньо залежить від дієвості інструментарію, що використовується для її реалізації.

Ефективна класифікація таких інструментів сприяє оптимізації їх використання, підвищенню прозорості, результативності та адаптивності кадрової політики до викликів сучасності, зокрема в умовах війни, реформування публічного управління і впровадження стандартів належного врядування.

Українська наукова школа, зокрема В. А. Ребкало та М. М. Білинська, пропонує розглядати кадровий інструментарій як багаторівневу систему. Враховуючи динаміку реформ, найбільш повною є класифікація за характером впливу:

1. Нормативно-правові інструменти – це фундамент кадрової політики.

До них відносять Конституцію України [38], Закон «Про державну службу» [31], Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» [30], підзаконні акти Кабінету Міністрів України щодо порядків проведення конкурсу на зайняття посад державної служби та інші нормативно-правові акти, що регулюють питання оплати праці, соціальних гарантій, умов служби та дисциплінарної відповідальності. Правовий інструментарій забезпечує легітимність кадрових процедур та захищає систему від суб'єктивізму.

Правові інструменти становлять основу нормативно-правового регулювання кадрової політики в Україні. Вони забезпечують формальні юридичні рамки для всіх кадрових процесів і створюють правову визначеність у сфері державної служби. До них належать:

1. Закон України «Про державну службу» є центральним інструментом реалізації державної кадрової політики, що визначає правовий статус державних службовців; механізми прийняття на державну службу; порядок атестації; оцінювання компетентності та професійних якостей персоналу; є головним бар'єром проти корупції та непрофесіоналізму в державному апараті. Закон закріпив перехід від системи «лояльності» до системи «компетентності». Стаття 4. Право на державну службу Закону встановлює, що «право на державну службу мають громадяни України незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір, або за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України (169-2002-п)» [31].

Стаття 25. Класифікація посад Закону структурує кадрову політику через чітку ієрархію – 7 категорій, 13 рангів, що дозволяє планувати людські ресурси. Основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу.

Варто зазначити, що у зв’язку з воєнним станом у Закон були внесені тимчасові зміни, що вплинули на кадрову політику [31]:

1. Спрощений вступ: можливість призначення на посади без конкурсу (на основі співбесіди).

2. Обмеження для «неактивних»: механізми призупинення служби для тих, хто перебуває в зоні окупації або не виходить на зв’язок.

3. Мобільність: спрощення процедур переведення між органами влади для оперативного заповнення критичних вакансій.

Отже, Закон «Про державну службу» перетворив кадрову політику з бюрократичного обліку (де відділ кадрів просто зберігав трудові книжки) на стратегічний HR-менеджмент. Головною проблемою залишається імплементація: як забезпечити, щоб конкурси не були формальними, а оцінювання – суб'єктивним.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є фундаментальним інструментом кадрової політики на рівні територіальних громад. Він визначає правові, організаційні та економічні засади проходження служби, що суттєво відрізняються від загальної державної служби через принцип муніципальної автономії. Стаття 3. Посади в органах місцевого самоврядування Закону чітко розмежовує категорії посад, що є критично важливим для кадрового планування: «виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах; виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою; посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України» [30].

Порівняння цих двох законів є ключовим для розуміння кадрового забезпечення в публічному секторі. Важливо враховувати, що на початку 2026 року ми будемо перебуватиу перехідному періоді: нова редакція Закону «Про службу в ОМС» (№ 3077-IX) набирає чинності, але її повне впровадження пов’язане із завершенням воєнного стану. Нижче наведено порівняльну

таблицю 1.1, що демонструє інституційні розриви та прогалини.

Таблиця 1.1 – Державна служба та Служба в ОМС

Критерій порівняння	Закон «Про державну службу» (редакція 2015 р.)	Закон «Про службу в ОМС» (чинний / нова ред. 3077-IX)	Виявлена прогалина / Проблема
Політична неупередженість	Чітке розмежування політичних та адміністративних посад	Тісний зв'язок адміністративного апарату з виборним головою (політиком.	Ризик політизації: Кадри в громадах часто залежать від результатів місцевих виборів
Система оплати праці	Впроваджено грейдинг (оклад становить 70% доходу)	В чинному законі – застаріла модель (висока частка надбавок). В новій ред. – перехід на грейди	Низька конкурентність: ОМС складно залучати фахівців через непередбачуваність премій
Добір кадрів	Професійна служба управління персоналом (HR). Єдиний портал вакансій	Часто функції кадрів виконує секретар або канцелярія. Новий закон вимагає HR-служб	Інституційна слабкість: Брак професійних HR-менеджерів у невеликих територіальних громадах
Оцінювання (Performance)	Щорічне оцінювання за KPI (ключовими показниками)	Чинний закон – атестація (раз на 3 роки). Нова ред. – щорічне оцінювання	Методологічний розрив: До вступу в дію нового закону оцінка в ОМС залишається формальною
Професійне навчання	Кредитна система (ЄКТС), обов'язкові 0,5 кредиту на рік	Досі базується на застарілих формах підвищення кваліфікації	Відставання компетенцій: Службовці ОМС мають менше можливостей для системного навчання

Ключові прогалини у кадровому забезпеченні ОМС:

1. Правова невизначеність перехідного періоду: Нова редакція закону (3077-IX) наближає службу в ОМС до стандартів держслужби, але затримка її введення в дію через воєнний стан консервує застарілі інструменти (атестація замість KPI).

2. Розрив у цифровізації: у той час як держслужба активно використовує систему HRMIS, у більшості органів місцевого самоврядування облік кадрів та оцінювання досі ведуться у паперовій або напівавтоматизованій формі.

3. Захищеність службовців: на відміну від держслужбовців, посадові особи ОМС менш захищені від «свавілля» керівника громади, що створює високу плинність кадрів після кожної зміни місцевої влади.

4. Спрощені процедури призначення без конкурсів, що рятує ситуацію оперативно, але створює «міну сповільненої дії» – велику кількість працівників із неперевіреними компетенціями.

В науковому дискурсі інструменти реалізації кадрової політики розглядаються як комплекс засобів і механізмів, за допомогою яких реалізуються управлінські рішення щодо кадрового забезпечення діяльності органів публічної влади. Ці інструменти діють в організаційному, економічному, соціально-психологічному та технологічному вимірах, взаємодоповнюють один одного та забезпечують системність кадрових рішень.

Сучасні дослідження підкреслюють, що реалізація кадрової політики повинна здійснюватися через механізми добору, оцінювання, мотивації, розвитку й управління кар'єрою державних службовців, а також через адміністративні, правові, інформаційні й цифрові засоби організації кадрових процесів.

2. Організаційно-управлінські інструменти. Організаційно-управлінські інструменти реалізації кадрової політики спрямовані на створення ефективної структури управління персоналом в публічному секторі, забезпечення безперервності кадрових процесів та сприяють адаптації кадрових рішень до вимог сучасності. До них належать:

1. Механізми стратегічного планування та прогнозування кадрових потреб – методики оцінювання професійно-кадрової структури (інструмент контролю та корекції професійної поведінки), прогнозування змін у навичках, чисельності та компетенціях персоналу відповідно до потреб державного управління.

2. Процедури оцінювання та атестації – засоби регулярної оцінки професійної придатності, компетентностей і результативності службовців;

створення критеріїв для оцінювання відповідності посадовим вимогам.

3. Інструменти добору та кадрового відбору, що забезпечують ефективний і прозорий відбір державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування:

– конкурсні процедури з чітко визначеними критеріями оцінювання професійних і моральних якостей кандидатів;

– оцінювання професійної компетентності через тести, інтерв'ю, ситуаційні завдання, що дозволяють визначити найкращих претендентів на відкриті посади;

– використання державних службових агентств і кадрових резервів для забезпечення безперервності персонального оновлення.

Ці інструменти сприяють підтриманню принципів об'єктивності, рівності доступу до державної служби та професійності при формуванні кадрового складу.

3. Мотиваційно-соціальні інструменти покликані стимулювати результативність праці, лояльність та професіоналізм державних службовців. Дослідник О. Ю. Оболенський акцентує увагу на тому, що без дієвої системи матеріальних стимулів кадрова політика втрачає конкурентоспроможність. Сюди відносять:

– матеріальне стимулювання, що включає диференціацію оплати праці залежно від результатів виконання службових обов'язків;

– нову модель оплати праці на основі класифікації посад (грейдинг);

– соціальні гарантії та додаткові пільги для підвищення соціального захисту службовців;

– систему преміювання за результатами щорічного оцінювання;

– соціальний пакет (медичне страхування, пенсійне забезпечення);

– нематеріальні стимули у вигляді визнання, професійних нагород та кар'єрних стимулів, що сприяють підвищенню престижу державної служби.

Ці інструменти формують комплекс мотиваційних умов, які сприяють залученню, утриманню та розвитку талановитих кадрів у публічному секторі.

4. Освітні та професійні інструменти реалізації кадрової політики спрямовані на підвищення компетентності, професійного рівня та адаптивності державних службовців:

– система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації через навчальні програми, тренінги та курси підвищення кваліфікації;

– професійні сертифікації та стандарти компетентності, що відповідають вимогам сучасного публічного управління;

– механізми професійного супроводу та менторства для підтримання службовців у процесі професійного становлення та кар'єрного зростання.

Ці інструменти забезпечують безперервний розвиток кадрового потенціалу та відповідають концепції компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі.

5. Антикорупційні та етичні інструменти спрямовані на захист професійної доброчесності та забезпечення принципів рівності та справедливості у кадрових процесах, що включають:

– кодекси професійної етики для державних службовців;

– механізми запобігання конфлікту інтересів та корупційним ризикам;

– інструменти контролю за прозорістю прийняття кадрових рішень.

6. Цифрові та інформаційні інструменти реалізації кадрової політики передбачають використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення прозорості, доступності та ефективності кадрових процесів:

– автоматизовані системи управління людськими ресурсами (HRMS) для обліку, моніторингу та аналізу даних про службовців;

– електронні платформи для проведення конкурсних відборів і оцінювання кандидатів;

– відкриті реєстри та публічні звіти про кадрові рішення, що сприяють підвищенню довіри громадськості та прозорості кадрових процедур.

У період 2022–2025 років критичного значення набули інструменти цифровізації. Науковець Т.В. Федорів виділяє HRMIS (Human Resource

Management Information System) як інтегрований інструмент, що дозволяє автоматизувати: облік персоналу та електронні особові справи; електронні конкурси на посади; моніторинг виконання завдань у режимі реального часу.

7. Психологічні та соціокультурні інструменти у державній кадровій політиці належать до методів «м'якого впливу» (soft power). Якщо нормативні або економічні інструменти примушують або стимулюють службовця діяти за правилами, то психосоціальні інструменти формують його внутрішню мотивацію, цінності та бажання працювати на користь суспільства.

7.1. Психологічні інструменти: управління ментальністю та стресостійкістю, спрямовані на вивчення та корекцію внутрішнього стану службовця для підвищення його продуктивності.

– психологічний відбір та тестування: використання на етапі конкурсу тестів на визначення лідерських якостей, стресостійкості та схильності до корупції, що дозволяє відсіяти кандидатів, які не відповідають психологічному профілю посади;

– коучинг та менторство (наставництво): замість директивних вказівок досвідчені керівники допомагають новачкам адаптуватися, передаючи не лише знання, а й професійну впевненість.;

– система психологічного розвантаження та профілактика емоційного вигорання: особливо актуально для України 2024–2026 рр., що включає створення служб психологічної підтримки в органах влади, тренінги з управління стресом та розвиток «резильєнтності» (здатності швидко відновлюватися після криз);

– емоційний інтелект (EQ): розвиток здатності службовця розуміти емоції громадян та колег, що є критичним для сервісно-орієнтованої держави.

7.2. Соціокультурні інструменти: формування спільних смислів, працюють із колективною свідомістю та середовищем, у якому перебуває службовець:

– корпоративна (організаційна) культура: система неписаних правил, традицій та ритуалів у державному органі, що визначає, як люди взаємодіють

між собою. Удосконалення цього інструменту передбачає перехід від «культури влади» (ієрархії) до «культури результату» та «культури інновацій»;

– HR-брендинг публічної служби: створення позитивного іміджу роботи на державу – зробити службу престижною для талановитої молоді;

– кодекс етики та доброчесності: це соціокультурний регулятор, що формує нульову толерантність до корупції. Він працює на рівні совісті та суспільного осуду, а не лише через страх перед законом;

– соціальний ліфт та інклюзивність: створення культури рівних можливостей, де професійне зростання не залежить від статі, віку чи зв'язків.

В умовах війни та євроінтеграції ці інструменти стають ключовими для утримання кадрів (retention), оскільки держава часто не може конкурувати з приватним сектором за рівнем заробітних плат.

Таблиця 1.2 – Синергія психологічних та соціокультурних інструментів у державній кадровій політиці у сучасних умовах

Інструмент	Мета застосування	Очікуваний результат
Командна робота (Team building)	Згуртування колективу навколо місії органу	Зменшення конфліктності та підвищення швидкості рішень
Визнання та нематеріальна мотивація	Публічне схвалення досягнень (подяки, нагороди)	Підвищення лояльності до установи
Гнучкість та Work-life balance	Можливість дистанційної роботи, гнучкий графік	Збереження ментального здоров'я працівника

Удосконалення цих інструментів в Україні потребує переходу від «паперових» кодексів до реального впровадження психологічної підтримки. Пропонуємо створення в структурі HR-департаментів окремих посад – менеджерів із щастя (Happiness Managers) або корпоративних психологів, що вже є стандартом у розвинених країнах OECD.

Таким чином, на підставі проаналізованих наукових джерел і практик реалізації кадрової політики в Україні можна стверджувати, що ефективна система інструментів реалізації кадрової політики формується як багаторівнева і багатовимірна сукупність правових, організаційних,

процедурних, мотиваційних, інформаційних та етичних засобів. Така класифікація забезпечує не лише юридичне й адміністративне закріплення кадрових рішень, а й сприяє професійному розвитку, мотивації й утриманню висококваліфікованого кадрового ресурсу в органах публічної влади. Це особливо актуально в контексті реформування державної служби та адаптації до принципів «належного врядування», впровадження компетентнісного підходу та цифрових технологій управління персоналом, що стає важливою умовою підвищення ефективності публічного управління в Україні.

1.3. Методологічні підходи щодо оцінки ефективності кадрового забезпечення органів влади

У сучасних умовах державного реформування та зміцнення інститутів публічної влади необхідність розроблення надійної та науково обґрунтованої методології оцінювання кадрового потенціалу органів влади стала надзвичайно актуальною та потребує комплексного підходу. Ефективність кадрового забезпечення визначається не лише результатами діяльності окремих працівників, а й ступенем реалізації кадрової політики як системи заходів, що орієнтована на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей органів влади [21].

Методологічна діяльність у сфері публічного управління розглядається як специфічний інструмент упорядкування та організації інтелектуальної діяльності суб’єктів формування і реалізації державної кадрової політики. У цьому контексті заслуговує на увагу підхід Г.П. Щедровицького, який обґрунтовано відмежовує методологічну діяльність від суто конкретно-наукової та філософської, виокремлюючи її за низкою принципових ознак [21].

По-перше, методологічна діяльність охоплює такі взаємопов’язані компоненти, як критичний аналіз, проблематизація, схематизація,

програмування, конструювання, проєктування, онтологічний аналіз (тобто дослідження реально існуючих об’єктів, явищ і процесів), а також нормування. У контексті реалізації державної кадрової політики її функціональне призначення полягає в забезпеченні всієї сукупності управлінської діяльності відповідними проєктами, регламентами, приписами та методами, здатними до практичної реалізації й орієнтованими на досягнення конкретних результатів. При цьому зміст методологічної роботи зосереджується не стільки на пізнанні окремого об’єкта, скільки на формуванні науково обґрунтованих підходів до дослідження, проєктування, прогнозування та синтезу кадрових процесів у системі публічної влади.

По-друге, методологія відрізняється від методики більш високим рівнем насиченості як теоретичними, так і практичними знаннями, а також включенням рафінованого дослідження як чітко окресленого елемента, що підлягає нормативному впорядкуванню. У сфері державної кадрової політики це дозволяє формувати цілісні рамки для розроблення та застосування інструментів управління персоналом, які ґрунтуються на поєднанні наукової рефлексії та управлінської практики.

По-третє, методологія суттєво розширює традиційний науковий підхід шляхом створення складних композицій знань із різних галузей науки та різних типів знання. Вона одночасно підтримує як диференціацію наукових дисциплін і відповідних типів мислення, так і їх інтеграцію та консолідацію. У системі реалізації державної кадрової політики це означає формування знань «про знання», що забезпечує міждисциплінарний характер кадрових рішень і сприяє комплексному використанню управлінських, соціальних, правових та психологічних інструментів.

По-четверте, методологія поєднує знання про діяльність і мислення з уявленнями про об’єкти цієї діяльності та мислення. Саме спосіб такого поєднання визначає ключову особливість методології – логіку рефлексії, тобто логіку осмислення, аналізу та прогнозування управлінських ситуацій дослідником або суб’єктом кадрової політики. У публічному управлінні це

створює підґрунтя для усвідомленого та відповідального застосування кадрових інструментів.

По-п’яте, методологічний підхід враховує багатоманітність і множинність позицій суб’єкта дослідження або управління щодо відповідного об’єкта. Така позиційна множинність дає змогу розглядати кадрові процеси з різних точок зору, після чого з’являється можливість постановки питання про реконструкцію або формування нових управлінських моделей. Водночас визнається, що будь-яке онтологічне уявлення є відносно істинним і зумовленим історичними, соціальними та інституційними обмеженнями, а критерії об’єктивності змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, у тому числі часових.

По-шосте, інтеграція знань у межах методологічної діяльності відбувається не за схемами об’єкта, а за схемами самої діяльності. У такому разі об’єднуються ключові позиції, на основі яких фахівці, працюючи в єдиній кооперації та над спільним об’єктом, формують узгоджені уявлення про кадрові процеси, що змінюються або створюються. Методологічна діяльність у цьому сенсі визначає ставлення до попередньої та нової управлінської практики, включає аналіз і опис динаміки змін нормативних вимог, а також методичну діяльність, яка може ґрунтуватися як на вже закріплених нормах, так і на проєктуванні нових засобів і форм кадрової діяльності.

Застосування зазначених методологічних аспектів як інструментів реалізації державної кадрової політики, спрямованих на реформування наявних і створення нових управлінських об’єктів, суттєво підвищує спроможність науки та практики публічного управління ефективно розв’язувати складні завдання трансформаційного періоду розвитку суспільства.

Під ефективністю кадрового забезпечення в органах влади розуміють комплексну характеристику результативності діяльності публічних службовців і системи управління ними в контексті досягнення поставлених цілей державної кадрової політики. Таке оцінювання включає не лише оцінку

професійних та особистісних якостей працівників, а й відповідність кадрового складу вимогам законодавства, рівню компетентності, здатності до реалізації завдань публічного управління та адаптації до змін зовнішнього середовища [21].

Ефективність кадрового забезпечення можна розглядати як якісну характеристику управлінської діяльності персоналу та як органічну складову загальної ефективності органу влади. У цьому контексті оцінювання включає визначення ступеня досягнення поставлених кадрових завдань, зокрема забезпечення професійності, відповідальності та компетентності службовців [21].

У системі інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади особливе місце посідають методи пізнання та аналізу, які формують методологічну основу дослідження і практичного вдосконалення державної служби. У цьому контексті доцільно виокремити кілька взаємопов’язаних груп методів, першою з яких є загальнофілософські методи.

До загальнофілософських методів насамперед належить соціологічний підхід, що передбачає виявлення та аналіз впливу суспільних відносин, соціальної структури, ідеологічних установок і культурних чинників на функціонування та розвиток державної служби. Його застосування дає змогу оцінити соціальну зумовленість кадрових процесів у публічному управлінні та обґрунтувати напрями їх трансформації відповідно до змін у суспільстві.

Важливим методологічним інструментом є нормативний, або нормативно-ціннісний метод, який орієнтує на формування ідеальної моделі державної служби. В основі такої моделі лежать цінності загального блага, соціальної справедливості, поваги до людської гідності, а також визначення практичних механізмів і шляхів їх реалізації в кадровій політиці органів публічної влади.

Функціональний метод передбачає дослідження взаємозв’язків і взаємозалежностей між різними явищами та процесами реальної дійсності. Зокрема, він дозволяє аналізувати взаємовплив рівня економічного розвитку,

політичного устрою держави та стану державної служби, що має принципове значення для вибору ефективних інструментів кадрового забезпечення публічного управління.

Системний метод розглядає державну службу як цілісну, складноорганізовану та ієрархічно вибудувану систему, яка функціонує як саморегульований механізм. У межах цього підходу кадрова політика трактується як інтегрований елемент системи публічного управління, що забезпечує узгодженість її структурних компонентів і стійкість розвитку.

Системний підхід передбачає розгляд кадрового забезпечення як цілісної соціально-управлінської системи, що складається з взаємопов'язаних елементів: умови, процеси, результативність. Цей підхід дозволяє оцінювати не лише окремі показники, а й їх сукупність у контексті загальної діяльності органу влади. Така методика дає змогу побудувати комплекс індикаторів оцінювання, що охоплюють структурно-функціональні компоненти кадрового забезпечення [72].

Інституціональний метод орієнтований на вивчення інститутів держави, органів виконавчої влади та інших урядових установ, через які реалізується діяльність державної служби. Його застосування дає можливість оцінити інституційну спроможність органів публічної влади щодо формування та реалізації кадрової політики, а також визначити напрями вдосконалення інституційних механізмів управління персоналом.

Психологічний метод зосереджує увагу не на людині як абстрактному представникові соціальної спільноти, а на конкретному індивіді, орієнтуючись на дослідження суб'єктивних чинників, психологічних мотивацій і моделей поведінки. Особливе місце в межах цього підходу посідає психоаналіз, засади якого були розроблені З. Фрейдом, з акцентом на роль підсвідомих психічних процесів. Відповідно до положень психоаналізу, інтенсивні афективні переживання не зникають із психіки, а витісняються у сферу підсвідомого, продовжуючи впливати на поведінку особистості. Це має прикладне значення для кадрової політики, зокрема при аналізі авторитарних типів особистості, які

можуть використовувати владні повноваження як засіб компенсації відчуття власної неповноцінності.

Критично-діалектичний метод спрямований на здійснення критичного аналізу державної служби, виявлення внутрішніх суперечностей як джерела її розвитку, саморуху та оновлення. У контексті реалізації державної кадрової політики він дозволяє обґрунтувати необхідність реформування кадрових інститутів і впровадження нових управлінських підходів.

У сучасних наукових дослідженнях широко застосовується порівняльний метод, що полягає у зіставленні однотипних явищ з метою виявлення їх спільних рис і специфічних особливостей. Його використання у сфері кадрової політики дає змогу визначити найбільш ефективні форми організації державної служби та оптимальні шляхи розв’язання кадрових проблем шляхом аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Історичний метод передбачає дослідження явищ у їх послідовному часовому розвитку, встановлення взаємозв’язку між минулим, сучасним і майбутнім. У межах державної кадрової політики цей метод забезпечує розуміння еволюції інституту державної служби та дозволяє враховувати історичний досвід при формуванні сучасних кадрових інструментів.

Водночас аналіз пізнавальних засобів і методів реалізації державної кадрової політики не обмежується лише загальнофілософськими підходами. Окрім них, у дослідженнях і практиці публічного управління виокремлюють ще дві групи методів, серед яких другу традиційно визначають як загальнонаукові, оскільки вони є універсальними та застосовуються в різних галузях наукового знання.

До загальнонаукових методів належать аналіз і синтез, індукція та дедукція, моделювання, теорія ігор, а також математичні, кібернетичні та прогностичні методи. Їх використання у системі інструментів реалізації державної кадрової політики забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень, підвищує точність прогнозування кадрових потреб і сприяє підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади.

Третю групу методів, що застосовуються у процесі формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади, становлять методи емпіричних досліджень. До них належать використання статистичних даних, аналіз офіційних і внутрішніх управлінських документів, проведення анкетувань, інтерв'ювань, а також безпосереднє спостереження за перебігом окремих подій, процесів і управлінських ситуацій. Застосування цих методів забезпечує отримання достовірної фактичної інформації щодо стану кадрового забезпечення, ефективності роботи персоналу та результативності інструментів кадрової політики.

Індикаторно-цільовий підхід базується на визначенні конкретних показників (індикаторів), що характеризують діяльність кадрової системи: кількість укомплектованих вакансій, рівень кваліфікації кадрового складу, динаміка професійного зростання, показники ефективності виконання службових обов'язків. Індикатори дозволяють кількісно вимірювати та порівнювати результати кадрового забезпечення в часі і між різними органами влади. Це забезпечує об'єктивність оцінювання та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень [33].

Критеріальний підхід супроводжується формуванням набору критеріїв, що відображають ключові характеристики якісного кадрового забезпечення. До таких критеріїв відносять професійну компетентність службовців, ефективність використання кадрового потенціалу, рівень відповідності кадрів потребам органу влади, ступінь задоволеності громадськості якістю надання послуг. У рамках цього підходу здійснюється порівняльний аналіз реальних досягнень із заданими стандартами [21].

Мультикритеріальні методи, зокрема алгоритми DEA (Data Envelopment Analysis) чи моделі BSC (Balanced Scorecard), дозволяють одночасно врахувати кілька вимірів ефективності – економічний, професійний і соціальний. У наукових працях вже застосовуються такі моделі для оцінювання діяльності органів публічної влади з огляду на потреби різних груп зацікавлених сторін [52].

На сучасному етапі розвитку державної служби дедалі більшої ваги набуває синергетичний підхід, що передбачає інтеграцію різних методологічних підходів і одночасне використання комплексу взаємодоповнювальних методів дослідження. Така методологічна багатовимірність дозволяє всебічно охопити складні кадрові процеси, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та адаптивність системи публічного управління до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Узагальнюючи викладене, методологію державної служби доцільно розглядати як специфічний спосіб організації наукового дослідження та практичної діяльності, що ґрунтується на використанні чітко визначеного та науково обґрунтованого інструментарію державотворчого процесу. Методика і методологія досліджень у сфері державної кадрової політики зумовлюються, з одного боку, складністю об’єкта і предмета аналізу, якими є державна служба та її структурні й функціональні компоненти, а з іншого – міждисциплінарним характером науки «Державне управління».

Для вдосконалення державної служби та підвищення ефективності реалізації кадрової політики особливого значення набуває усвідомлення необхідності методологічного врахування об’єктивних закономірностей суспільного розвитку, здійснення глибоких теоретичних узагальнень, а також аналізу особливостей і сучасних тенденцій еволюції суспільного життя. Саме такий підхід створює передумови для формування дієвої, науково обґрунтованої та адаптивної системи інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади.

Однією з ключових проблем оцінювання ефективності кадрового забезпечення є відсутність єдиної загальнодержавної методики, що ускладнює порівняння результатів між різними органами влади та періодами. Така фрагментарність підходів призводить до неоднорідності оцінок та зниження практичної користі результатів оцінювання.

Іншою проблемою є недостатнє урахування соціальних і регіональних

аспектів діяльності органів влади, що потребує включення додаткових критеріїв, які враховують контекст конкретної території або соціальної групи [52].

З огляду на складність і багатовимірність кадрового забезпечення органів публічної влади, оцінка його ефективності потребує застосування різноманітних методологічних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах формування, розвитку та використання людського потенціалу. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та реалізації державної кадрової політики особливої актуальності набуває комплексний аналіз наявних методологічних підходів, що дає змогу забезпечити наукову обґрунтованість управлінських рішень у кадровій сфері. У зв’язку з цим у таблиці наведено порівняльну характеристику основних методологічних підходів до оцінки ефективності кадрового забезпечення органів влади, розкрито їх сутність, інструментарій, переваги та обмеження, а також визначено їх значення для реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади.

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що жоден із розглянутих методологічних підходів не може забезпечити вичерпну оцінку ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади у відриві від інших. Кожен із них виконує власну функцію в системі інструментів реалізації державної кадрової політики, доповнюючи та взаємопосилюючи інші підходи. У цьому контексті найбільш доцільним є застосування синергетичного та комплексного підходу, який поєднує системні, функціональні, інституціональні, компетентнісні та соціально-психологічні методи оцінювання. Такий підхід дозволяє забезпечити всебічне, об’єктивне та науково обґрунтоване визначення стану й результативності кадрового забезпечення органів влади, що, своєю чергою, створює підґрунтя для удосконалення інструментів державної кадрової політики, підвищення професіоналізму державної служби та зміцнення інституційної спроможності публічного управління в Україні.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методологічних підходів до оцінки ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади

Методологічний підхід	Сутнісна характеристика	Ключові інструменти оцінки	Переваги застосування	Обмеження та ризики	Значення для реалізації кадрової політики
1	2	3	4	5	6
Системний	Розглядає кадрове забезпечення як цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів	Аналіз структури персоналу, взаємозв'язків функцій, кадрових потоків, показників результативності	Забезпечує комплексність оцінки, дозволяє виявляти системні дисбаланси	Висока складність збору та узагальнення даних	Сприяє побудові цілісної системи інструментів кадрової політики
Функціональний	Оцінює ефективність кадрового забезпечення через виконання функцій і завдань органів влади	Аналіз посадових функцій, KPI, результативності управлінських рішень	Орієнтація на практичний результат і управлінську ефективність	Може ігнорувати соціально-психологічні аспекти	Дозволяє коригувати функціональний розподіл персоналу
Інституціональний	Зосереджується на ролі інститутів, норм і правил кадрової діяльності	Аналіз законодавства, інституційних механізмів, процедур добору і просування	Забезпечує відповідність кадрової політики правовим стандартам	Повільна адаптація до змін середовища	Підсилює нормативно-правові інструменти кадрової політики
Компетентнісний	Оцінює кадрове забезпечення через відповідність компетентностей посадовим вимогам	Профілі компетентностей, атестація, оцінювання професійних навичок	Орієнтація на якість людського капіталу	Складність стандартизації компетентностей	Сприяє професіоналізації державної служби

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6
Соціально-психологічний	Аналізує поведінкові, мотиваційні та ціннісні чинники персоналу	Опитування, тести мотивації, оцінка клімату	Дозволяє виявити приховані проблеми ефективності	Суб’єктивність результатів	Підтримує гуманізацію кадрової політики
Нормативно-ціннісний	Орієнтований на відповідність кадрового забезпечення суспільним цінностям і стандартам	Оцінка дотримання принципів справедливості, рівності, етики	Забезпечує легітимність кадрової політики	Високий рівень абстрактності	Формує ціннісну основу кадрових інструментів
Порівняльний (компаративний)	Зіставляє кадрові практики різних органів або країн	Бенчмаркінг, міжнародні індикатори	Дозволяє запозичувати кращі практики	Ризик некоректного перенесення досвіду	Сприяє євроінтеграції кадрової політики
Емпіричний	Ґрунтується на аналізі фактичних даних і статистики	Статистичні показники, моніторинг, анкетування	Об’єктивність і практична верифікація	Обмеженість якісних інтерпретацій	Забезпечує доказовість кадрових рішень
Синергетичний	Поєднує різні підходи для оцінки складних кадрових процесів	Комплексні моделі, інтегровані індикатори	Гнучкість та адаптивність	Високі вимоги до аналітичної спроможності	Виступає основою сучасної моделі кадрової політики

Таким чином, методологія оцінки ефективності кадрового забезпечення органів влади в Україні формується на основі інтеграції різних підходів – системного, індикаторно-цільового, критеріального – та використання як кількісних, так і якісних методів оцінювання. Систематизація підходів включає використання моделей 3E, інтегральних бально-вагових моделей, мультикритеріальних методів, що охоплюють ключові аспекти діяльності публічних службовців і кадрових систем у цілому.

Ефективна методологія має враховувати як нормативно-правовий контекст, так і соціально-економічні умови, особливості управлінської діяльності та зміни, що відбуваються під впливом реформ. Розроблення узгоджених методик оцінювання здатне підвищити якість кадрового забезпечення, сприяти підвищенню результативності публічного управління та створенню прозорої, відповідальної та адаптивної системи державної служби в Україні.

Висновки до першого розділу

У межах даного розділу здійснено комплексний науково-теоретичний аналіз сутності, інструментарію та методологічних підходів до реалізації й оцінки державної кадрової політики в органах публічної влади України. Проведене дослідження дало змогу системно осмислити кадрову політику як одну з ключових складових публічного управління, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність держави, якість управлінських рішень, рівень довіри громадян до влади та загальну соціально-економічну стабільність.

У результаті аналізу з’ясовано, що державна кадрова політика у сфері публічного управління має багатовимірний і міждисциплінарний характер, поєднуючи правові, організаційні, соціально-економічні, управлінські та гуманістичні компоненти. Її реалізація відбувається через розгалужену систему інструментів, які охоплюють нормативно-правове регулювання, організаційно-інституційні механізми, кадрові технології, інструменти

професійного розвитку, мотивації, оцінювання, контролю та моніторингу результативності кадрового забезпечення органів влади.

Особливу увагу у розділі приділено класифікації інструментів реалізації кадрової політики, що дозволило впорядкувати їх за функціональним призначенням, рівнями управління та напрямами впливу на людський капітал. Такий підхід забезпечує цілісне бачення кадрової політики не як сукупності ізольованих заходів, а як системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих інструментів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей публічного управління.

Вагомим результатом дослідження є обґрунтування методологічних підходів до оцінки ефективності кадрового забезпечення органів влади. Доведено, що сучасні умови розвитку публічного управління потребують поєднання загальнофілософських, загальнонаукових та емпіричних методів дослідження, а також застосування синергетичного та міждисциплінарного підходів. Саме інтеграція кількісних і якісних методів оцінювання, урахування соціально-психологічних, організаційно-культурних і результативних показників дає змогу адекватно визначати рівень ефективності кадрового забезпечення та обґрунтовувати напрями його подальшого вдосконалення.

У розділі також акцентовано на зростанні ролі гуманістичної парадигми управління персоналом, відповідно до якої державний службовець розглядається як ключовий носій людського капіталу, професійних компетентностей і цінностей публічної служби. Це зумовлює необхідність переорієнтації кадрової політики на розвиток організаційної культури, мотиваційних механізмів, кар'єрного зростання, професійної самореалізації та соціального захисту персоналу органів публічної влади.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективна реалізація державної кадрової політики можлива лише за умови системного використання різноманітних інструментів та науково обґрунтованих методологічних підходів до оцінки їх результативності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Сучасний стан реалізації кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування

Основними цілями впровадження та реалізації державної кадрової політики, відповідно до наукових підходів, є такі напрями діяльності [25]:

–розроблення, уточнення та коригування стратегії реформування державної служби з урахуванням сучасних тенденцій, закономірностей і прогнозованих перспектив розвитку суспільства та держави, а також із дотриманням їх законних інтересів;

–здійснення пошуку, добору й залучення до системи державного управління та органів місцевого самоврядування фахівців, які мають належний рівень професійної підготовки та відповідну кваліфікацію;

–формування та підтримання необхідного кадрового резерву управлінського персоналу;

–підвищення вимог до морально-етичних характеристик осіб, залучених до діяльності у сфері державного управління;

–створення й забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах органів публічної влади;

–упровадження та використання сучасних технологій управління персоналом; активізація й системне посилення профорієнтаційної роботи;

–забезпечення ефективного функціонування системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу та інші пов’язані з цим завдання.

При цьому державна кадрова політика у сфері державного управління та місцевого самоврядування повинна ґрунтуватися на низці базових принципів, що визначають її змістовну спрямованість і практичну реалізацію [28; 32; 35]. До таких принципів належать:

– безперервність, системність, комплексність, послідовність, відповідальність і професіоналізм у вирішенні кадрових завдань на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління;

– неухильне дотримання засад соціальної справедливості та наукової обґрунтованості під час ухвалення зважених кадрових рішень;

– реалістичний підхід до оцінювання тенденцій і чинників, що впливають на формування та розвиток ефективної державної кадрової політики;

– забезпечення єдності кадрової політики за одночасного багаторівневого охоплення всіх кадрових процесів;

– досягнення збалансованої узгодженості суспільних і державних інтересів;

– відкритість і загальна доступність публічної інформації; персоніфікований підхід у процесі конкурсного добору кандидатів на вакантні посади та в оцінюванні діяльності державних службовців;

– об’єктивність, соціальна рівність і недопущення будь-яких форм дискримінації;

– забезпечення добору кадрів виключно за їх діловими, професійними та моральними якостями;

– індивідуалізація системи професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, а також створення умов для самоосвіти на основі професійно-кваліфікаційних програм і характеристик;

– демократичність підходів до розгляду та розв’язання кадрових проблем;

– забезпечення законності, дотримання вимог нормативно-правових актів і встановлених процедур у процесі вирішення кадрових питань тощо.

Саме сукупність наведених вище положень, які в процесі еволюції управлінських підходів набули статусу базових принципів, надає державній кадровій політиці цілісності, внутрішньої логічної узгодженості та сутнісної визначеності, а також забезпечує її безпосередній і потужний вплив на всі кадрові процеси, що відбуваються в державі [28].

У сучасних умовах повномасштабної війни державна кадрова політика набуває визначального значення як ключовий чинник збереження та зміцнення державної цілісності, підтримання соціально-економічної стійкості країни, а також як стратегічний інструмент регулювання суспільно-політичних процесів. Разом із тим у сфері державної служби України наявна низка системних проблем кадрової політики, які зумовлюють постійне виникнення кризових явищ у секторі державного управління [5; 10; 39].

До ключових недоліків належать, зокрема, вкрай повільні темпи та фрагментарний характер реалізації окремих реформ у сфері державного управління; недосконаліть і структурна незбалансованість чинної нормативно-правової бази, що регламентує функціонування державної служби загалом та процеси формування і реалізації державної кадрової політики зокрема; критично високий рівень плинності кадрів у державному секторі, що спричиняє істотні кількісні та якісні втрати кадрового потенціалу.

Суттєвою проблемою залишається також недостатній рівень професійної підготовки значної частини державних службовців, а також дефіцит сучасних фахових компетентностей, необхідних для оперативного та ефективного реагування на ключові управлінські виклики. Негативно впливає на результативність державної служби й недосконаліть механізмів суспільного та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади і місцевого самоврядування, зокрема відсутність чітких критеріїв і дієвих інструментів об’єктивного оцінювання їх професійної діяльності.

Окрему увагу слід звернути на недостатній рівень відкритості та публічності діяльності органів державної влади й органів місцевого

самоврядування, у тому числі в кадровій сфері. Водночас низька ефективність механізмів запобігання корупції та слабка протидія зловживанням з боку працівників апарату державного управління і місцевого самоврядування призводять до дискредитації публічної служби та зниження рівня суспільної довіри до органів державної влади.

Серед істотних недоліків також слід відзначити недосконалість чинних процедур, спрямованих на забезпечення прозорості й рівності під час прийняття на державну службу та просування по службі; недостатній рівень матеріального стимулювання та соціального захисту державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування; уповільнений розвиток і безсистемний характер формування організаційної культури в секторі державного управління.

Крім того, у практиці кадрової роботи нерідко ігноруються соціально-психологічні аспекти управління персоналом, суб'єктивні чинники впливу та психологічні феномени, що виникають у процесі державно-управлінської діяльності й зумовлюють соціально-психологічну детермінованість кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування. Значним стримувальним фактором виступають також низькі темпи впровадження інноваційних технологій, сучасних методів і прогресивних управлінських підходів у систему публічного управління та адміністрування.

Водночас висока динаміка суспільно-політичних процесів переконливо свідчить про об'єктивну необхідність невідкладної активізації реформування сфери публічного управління і адміністрування, що передбачає її всебічне наукове осмислення, адаптацію до національних особливостей та умов розвитку, а також системне запозичення й впровадження кращих зарубіжних практик реалізації державної кадрової політики.

Отже, як було обґрунтовано вище, потреба приведення державної кадрової політики у сфері державної служби у відповідність до провідних міжнародних стандартів є безумовною та надзвичайно актуальною. На сучасному етапі вирішення цього завдання перебуває в центрі уваги, зокрема,

Національного агентства України з питань державної служби, яким розроблено та затверджено стратегічний план діяльності на період 2021–2023 років. У зазначеному документі визначено ключові стратегічні напрями вдосконалення державної кадрової політики у відповідній сфері.

Насамперед слід наголосити, що місія Національного агентства України з питань державної служби полягає у сприянні розвитку професійної, результативної, стабільної та політично неупередженої державної служби, яка відповідає принципам належного врядування, стандартам і кращим практикам держав – членів Європейського Союзу, а також країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Важливим складником цієї місії є також забезпечення якісного й ефективного функціонального управління державною службою в органах державної влади.

Окрім цього, у стратегічному плані діяльності НАДС визначено низку пріоритетних завдань реалізації державної кадрової політики [62], серед яких:

–надання повного комплексу необхідної методичної підтримки службам управління персоналом державних органів, а також здійснення оцінювання персоналу;

–удосконалення системи стратегічного планування діяльності та координації дій структурних підрозділів, залучених до формування й реалізації державної політики у сфері державної служби;

–приведення процедур добору на державну службу у відповідність до європейських стандартів і найкращих практик належного адміністрування;

–автоматизація процесів і систем управління людськими ресурсами із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

–підвищення рівня ефективності та прозорості управління людськими ресурсами на державній службі;

–зміцнення інституційної спроможності та забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом державних органів;

–формування розвиненої організаційної культури державної служби, заснованої на цінностях результативності, відповідальності, інноваційності та

відкритості комунікацій;

–забезпечення захисту законних прав і інтересів громадян та державних службовців щодо доступу до державної служби;

–створення належних умов праці для державних службовців відповідно до європейських стандартів;

–забезпечення безперервного розвитку системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

–приведення системи державної служби України у відповідність до стандартів Європейського Союзу тощо.

Без перебільшення, формування та реалізація ефективної державної кадрової політики є одним із ключових пріоритетів реформування і модернізації системи публічного управління України. Її впровадження сприятиме підвищенню управлінської спроможності органів державної влади, зростанню готовності до інституційних змін, орієнтації на довгострокову перспективу, розвитку інноваційного потенціалу та створенню нової якості управління людськими ресурсами [61].

На сьогодні значна частина науковців і практиків у сфері публічного управління дотримується спільної позиції щодо визначення пріоритетних завдань формування й реалізації результативної державної кадрової політики. До таких завдань, зокрема, відносять [25]:

–виявлення наявних прогалин і подальше вдосконалення нормативно-правових актів, що регулюють засади державної кадрової політики, а також розроблення державної цільової програми у цій сфері;

–забезпечення належного державного фінансування прикладних і науково-практичних досліджень, спрямованих на розвиток людського потенціалу держави;

–удосконалення чинних і розроблення новітніх механізмів прогнозування, планування та системного моніторингу кадрових потреб держави;

–опрацювання ефективних підходів до залучення висококваліфікованих

фахівців до процесів формування та реалізації державної кадрової політики;

–активізацію профорієнтаційної роботи серед молоді; забезпечення державного моніторингу, регулювання й контролю програм професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади;

–формування кадрового потенціалу нової генерації з урахуванням сучасних досягнень науково-технічного та соціально-економічного розвитку тощо.

На переконання багатьох фахівців, до ключових чинників, що здатні забезпечити зростання результативності професійної діяльності працівників органів державного управління та місцевого самоврядування, доцільно віднести такі напрями впливу [51]. Передусім ідеться про реалізацію кадровими службами виваженої та раціональної кадрової політики, яка передбачає їх здатність у стислі терміни розробляти й упроваджувати необхідні антикризові кадрові програми. Досягнення цього можливе за умови володіння кадровими підрозділами не лише інструментарієм діагностики персоналу, а й компетентністю у сфері прогнозування розвитку кадрової ситуації в середньо- та довгостроковій перспективі, здійснення безперервного моніторингу змін, а також коригування процесів реалізації програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливим чинником підвищення ефективності державної служби є також упровадження прогресивної системи оплати праці та поступове приведення рівня грошового забезпечення державних службовців у відповідність до європейських стандартів. Не менш значущим є забезпечення дієвої мотивації персоналу, зокрема шляхом встановлення матеріальної винагороди залежно від індивідуальних результатів професійної діяльності кожного окремого державного службовця.

Окрему роль у підвищенні результативності діяльності органів публічної влади відіграє вдосконалення матеріально-технічної бази, зокрема шляхом комплексного впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у щоденну управлінську практику. Поряд із цим важливим є

підвищення рівня соціального забезпечення та розширення системи соціальних гарантій для державних службовців, що сприяє стабільності кадрового складу та зменшенню плинності кадрів.

Суттєвим чинником ефективності роботи персоналу є також формування та постійне підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в трудових колективах органів державної влади й місцевого самоврядування. Крім того, необхідною умовою професійного розвитку та зростання результативності діяльності державних службовців є створення належних можливостей для їх кар'єрного просування, що забезпечує мотивацію до підвищення кваліфікації, відповідальності та досягнення високих показників службової діяльності.

В умовах сучасних викликів, на наш погляд, ключовими та найбільш пріоритетними напрямами реалізації державної кадрової політики у сфері державного управління мають стати такі взаємопов'язані напрями діяльності [9; 26; 28; 32]. Насамперед ідеться про системне впорядкування та подальше вдосконалення законодавчої бази, яка повинна чітко визначати засадничі положення державної політики та практичної діяльності у сфері кадрового забезпечення державного управління і місцевого самоврядування, а також більш детально регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності та класифікацію видів державної служби.

Важливим напрямом є забезпечення кадрової політики у державному управлінні належним програмним, проєктним, науково-аналітичним, організаційним, інформаційним та іншим супроводом, а також пріоритетне залучення до роботи на посадах експертів і радників керівників органів державної влади та місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців у сфері державного управління і місцевого самоврядування. Не менш значущим є планування та прогнозування потреби в кадрах на різних рівнях управління, а також розроблення методичних підходів до аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кваліфікаційної структури державного управління, стану ринку праці та системи освітніх послуг.

Окрему увагу слід приділити формуванню прозорого механізму добору кадрів шляхом чіткого визначення критеріїв і запровадження конкурсних процедур об’єктивного та відкритого відбору, що забезпечуватиме залучення до публічної служби найбільш мотивованих, компетентних, професійно й морально підготовлених осіб. Поряд із цим необхідним є створення належних правових, соціальних та організаційних умов для повноцінної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, стимулювання розвитку творчого та інноваційного складників їх діяльності, посилення соціально-правового захисту, а також забезпечення кар’єрного зростання на основі індивідуальних програм професійного розвитку та прозорих процедур службового просування з урахуванням професійних досягнень, ділових і моральних якостей.

Суттєвим напрямом реалізації кадрової політики є забезпечення комплексної професіоналізації системи державного управління та місцевого самоврядування шляхом укомплектування органів публічної влади висококваліфікованими кадрами відповідно до сучасних вимог. У цьому контексті важливим є розроблення чітких критеріїв та впровадження інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської діяльності, посилення контролю у сфері управління, запровадження більш досконалих, прозорих і об’єктивних процедур атестації та періодичного оцінювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертного оцінювання кадрової роботи й адміністративного аудиту, а також систематичне вивчення громадської оцінки якості та ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

Водночас важливо забезпечити максимально можливий рівень прозорості реалізації кадрової політики у сфері державного управління з урахуванням специфіки відповідної діяльності, формувати позитивний імідж державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, особливо серед молодих фахівців, шляхом здійснення постійної, системної та програмно

орієнтованої інформаційно-комунікаційної роботи. Не менш актуальним є подальше вдосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням кращих світових практик, а також всебічна підтримка, стимулювання та заохочення самоосвітньої діяльності кадрів державного управління.

Окремим пріоритетом виступає формування ефективного кадрового резерву з дотриманням базових принципів і процедур його створення, що потребує належного нормативно-правового, інституційного, організаційного, методичного та інформаційного забезпечення роботи з резервом кадрів. Це, у свою чергу, сприятиме необхідному оновленню персоналу та забезпеченню принципу наступності в усіх ланках державного управління шляхом використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел кадрового поповнення.

Важливим напрямом є також упровадження дієвої системи мотивації та стимулювання праці, яка ґрунтується на обов'язковому врахуванні індивідуального внеску працівників органів державного управління і місцевого самоврядування, результатів їх діяльності, об'єктивного оцінювання, відповідного заохочення, службового просування та переміщення. Поряд із цим необхідно вдосконалювати механізми запобігання корупційним проявам, посилювати відповідальність за неналежне виконання службових обов'язків і зловживання посадових осіб, недопускати дискредитації органів влади та зниження рівня суспільної довіри до центральних і місцевих органів управління.

Значущу роль у реалізації державної кадрової політики відіграє посилення ролі організаційної культури як стратегічного інструменту управління персоналом у сфері публічного управління і адміністрування. Її розвиток забезпечує орієнтацію службовців на досягнення спільних цілей, формування та закріплення спільних цінностей, підвищення рівня ініціативності, відповідальності, згуртованості персоналу, його відданості спільній справі, стабільності соціальних взаємовідносин і якості

комунікаційної взаємодії.

Крім того, актуальним є здійснення трансформаційних змін управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розроблення моделі сучасної, ефективної та результативної кадрової системи, а також широке впровадження інноваційних кадрових технологій. Важливим доповненням до зазначених напрямів є розширення та поглиблення міжнародного співробітництва з кадрових питань у сфері публічного управління та адміністрування, вивчення світових і вітчизняних новітніх тенденцій роботи з кадрами державного управління і місцевого самоврядування та сприяння поширенню кращого управлінського досвіду.

Реалізація державної кадрової політики у сфері публічного управління потребує застосування комплексної та взаємопов'язаної системи інструментів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Узагальнення визначених вище пріоритетних напрямів дозволяє виокремити у табл. 2.1 ключові групи інструментів реалізації державної кадрової політики.

Таблиця 2.1 – Система інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади

Група інструментів	Зміст та функціональне призначення
1	2
Нормативно-правові інструменти	Забезпечують правове регулювання кадрових процесів у системі публічного управління; охоплюють закони, підзаконні нормативно-правові акти, державні стратегії, концепції та цільові програми, що визначають принципи, механізми й процедури формування, реалізації та контролю державної кадрової політики, статус державних службовців і порядок проходження служби
Інституційно-організаційні інструменти	Спрямовані на забезпечення інституційної спроможності суб'єктів кадрової політики; включають діяльність уповноважених органів і служб управління персоналом, формування ефективної організаційної структури кадрових підрозділів, розвиток кадрового резерву та координацію дій між органами публічної влади
Планово-прогностичні інструменти	Забезпечують науково обґрунтоване прогнозування та планування кадрових потреб; охоплюють аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу, прогнозування чисельності кадрів, врахування кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг, розроблення сценаріїв кадрового розвитку

Продовження таблиці 2.1

1	2
Процедурно-кадрові інструменти	Реалізуються через механізми добору, відбору, призначення та просування персоналу; передбачають конкурсні процедури, чіткі критерії професійної, ділової та моральної відповідності, адаптацію новопризначених працівників і впровадження прозорих процедур кар'єрного зростання
Освітньо-професійні інструменти	Спрямовані на формування та розвиток професійної компетентності персоналу; включають систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, професійне навчання впродовж життя, підтримку самоосвіти та впровадження сучасних освітніх програм
Оціночно-контрольні інструменти	Забезпечують моніторинг і оцінювання ефективності кадрової політики та результативності діяльності службовців; охоплюють атестацію, періодичне оцінювання, адміністративний аудит, експертні оцінки, індикатори ефективності та врахування громадської думки
Мотиваційно-стимулюючі інструменти	Спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу у результативній праці; включають матеріальне й нематеріальне стимулювання, диференціацію оплати праці, соціальні гарантії, кар'єрні можливості та формування сприятливого морально-психологічного клімату
Антикорупційні та етико-правові інструменти	Забезпечують дотримання принципів доброчесності та законності; передбачають механізми запобігання корупції, посилення відповідальності за порушення службової дисципліни, дотримання етичних стандартів та забезпечення прозорості кадрових рішень
Інформаційно-комунікаційні та цифрові інструменти	Забезпечують відкритість і технологічність кадрових процесів; включають автоматизовані системи управління персоналом, цифровізацію кадрових процедур, використання ІКТ, формування позитивного іміджу державної служби та розвиток комунікації з громадськістю
Культурно-ціннісні та інноваційні інструменти	Спрямовані на формування сучасної організаційної культури та інноваційного середовища; орієнтовані на розвиток командної роботи, відповідальності, ініціативності персоналу та трансформацію управлінської парадигми у сфері кадрової політики

Слід зауважити, що формування результативної кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування в сучасних умовах, на наше переконання, доцільно здійснювати із застосуванням гуманістичного підходу, у межах якого ключовий акцент робиться на ролі організаційної культури та впливі культурного середовища на процеси управління персоналом. Сформована в рамках цього підходу концепція «управління людиною» передбачає розгляд працівника (державного службовця) не лише як носія трудових функцій, а як унікального індивіда, що володіє сукупністю особистісних характеристик, які визначають його професійну поведінку та мотивацію [17]. У цьому контексті гуманістичний підхід постає як інтеграція

людських цінностей, організаційних трансформацій та безперервної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Відповідно, пріоритети управлінського впливу поступово зміщуються у напрямі формування та розвитку організаційної культури, цілеспрямованого нарощування й постійного вдосконалення професійних компетентностей персоналу, підвищення результативності управління людськими ресурсами, а також зростання ролі елементів корпоративної культури за умови їх системного, комплексного та збалансованого використання [19].

Таким чином, у сучасних соціально-економічних і політичних умовах значення кадрової політики надзвичайно складно переоцінити, оскільки вона виступає органічною складовою загальної державної політики. Ґрунтуючись на сукупності принципів, методів, форм та організаційних механізмів формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення належних умов праці, його мотивації та стимулювання, кадрова політика фактично визначає стратегічні орієнтири кадрової роботи. Що стосується державної кадрової політики, то вона є одним із ключових чинників збереження та зміцнення цілісності держави, забезпечення соціально-економічної стабільності суспільства та важливою складовою механізму регулювання суспільно-політичних процесів. Водночас принципово важливим елементом державної кадрової політики є формування збалансованої системи управління людським капіталом, здатної забезпечити ефективне й раціональне використання трудового потенціалу країни.

На нашу думку, кадрова політика у сфері державного управління має бути насамперед спрямована на формування, ефективне використання, стимулювання, мотивацію, відтворення, оцінювання та розвиток людського капіталу, а також на створення сприятливих умов праці й їх системне підтримання на високому рівні. Реалізація зазначених завдань повинна забезпечити досягнення максимально можливого в конкретних умовах соціально-економічного ефекту та сприяти підтриманню суспільно-політичної стабільності шляхом узгодження й балансування у довгостроковій

перспективі інтересів держави та потреб суспільства. У цьому зв'язку вважаємо за доцільне переглянути та скоригувати пріоритети розвитку державної служби у напрямі її подальшої гуманізації та демократизації, орієнтованої передусім на розвиток особистісного потенціалу та самореалізацію державного службовця. Саме створення таких умов дозволить наблизити стандарти державної служби України до європейського рівня, що, у стратегічній перспективі, сприятиме забезпеченню сталого розвитку держави та підвищенню рівня і якості життя населення.

2.2. Компаративний аналіз моделей кадрової політики: український контекст та європейський досвід

Сучасні виклики, пов'язані із повномасштабною війною, суттєво вплинули на функціонування системи публічного управління та кадрової політики в Україні. Воєнний стан актуалізував необхідність адаптації моделей кадрової політики до умов підвищеної невизначеності, змін у структурі людського капіталу та нових вимог до ефективності державної служби. У цих умовах важливо не лише оцінювати внутрішні механізми кадрового забезпечення, а й порівнювати їх із кращими практиками зарубіжних систем управління, зокрема країн Європейського Союзу (ЄС). Цей компаративний аналіз має на меті встановити ключові відмінності та спільні риси моделей кадрової політики в Україні та ЄС, що дозволить окреслити напрями їх подальшого вдосконалення відповідно до стандартів належного врядування.

В Україні державна кадрова політика визначає стратегічні пріоритети формування, розвитку і використання людських ресурсів в органах публічної влади. Вона реалізується через механізми нормативно-правового регулювання, організаційних перетворень, конкурсних відборів, професійного навчання та оцінювання службовців. Так, стратегічний план діяльності

Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) передбачає розвиток професійної служби, підтримку служб управління персоналом та адаптацію публічної служби до стандартів ЄС [34].

З одного боку, українська модель має низку позитивних змін у законодавчому полі, зокрема новий Закон «Про державну службу», який регламентує кар'єрні шляхи, систему конкурсного відбору та принципи функціонування кадрової служби. Однак у практичній площині модель характеризується фрагментарністю правового забезпечення, відсутністю єдиної системної концепції управління кадровим потенціалом і недосконалістю процедур імплементації норм у повсякденну діяльність.

Воєнний стан посилив виклики щодо мобілізації кадрових ресурсів, у тому числі у сфері управління кризовими ситуаціями, забезпечення безпеки та оперативного реагування на нестандартні ситуації, що зумовлює підвищені вимоги до компетентності, адаптивності та морально-психологічної стійкості державних службовців.

Українська система також має значні територіальні диспропорції, що виявляються у кадровому забезпеченні органів місцевого самоврядування, особливо в регіонах, які зазнали великих соціально-економічних втрат.

Європейський досвід побудови кадрової політики у сфері публічного управління виступає важливим орієнтиром для України, особливо у контексті євроінтеграційних прагнень та адаптації до принципів Good Governance (належного врядування).

Серед основних моделей, що застосовуються в країнах ЄС, виокремлюють такі підходи [78]:

– New Public Management (NPM) – орієнтація на ефективність, результативність, використання механізмів конкуренції та вимірювання продуктивності;

– New Public Governance (NPG) або New Public Service – акцент на участь громадян, партнерство між державними та недержавними акторами;

– Good Governance (GG) – принципи прозорості, підзвітності,

верховенства права та участі різних зацікавлених сторін у прийнятті рішень/

Країни ЄС протягом тривалого часу реформували свої публічні служби, закладаючи основи професійності та доброчесності службовців, чітко визначаючи критерії оцінювання компетентності та забезпечуючи прозорі механізми добору. Це зумовило формування стабільних, прогнозованих кадрових систем, здатних ефективно функціонувати в умовах соціального та економічного зростання.

Крім того, в ЄС особлива увага приділяється аспектам гендерної рівності, рівним можливостям доступу до служби для різних груп населення, а також формуванню професійних стандартів відповідно до європейських директив [14].

Ефективність діяльності публічних служб у значній мірі визначається рівнем розвитку системи управління персоналом, що зумовлює об’єктивну потребу у врахуванні та адаптації міжнародного досвіду реалізації державної кадрової політики. Дослідження зарубіжних моделей і підходів у цій сфері дає змогу не лише підвищити результативність управлінських практик, але й забезпечити їх коригування відповідно до національних особливостей функціонування органів публічної влади.

У теорії управління персоналом традиційно виокремлюють дві базові моделі підготовки та розвитку фахівців для публічної служби – американську та західноєвропейську [44]. Американська модель, хоча й сформувалася під впливом європейських управлінських традицій, набула специфічних характеристик, зумовлених історичними та соціально-економічними умовами розвитку Сполучених Штатів Америки. Для цього підходу притаманні акцент на автономії державних службовців, орієнтація на досягнення конкретних результатів діяльності, гнучкість кар’єрного просування та широке застосування інноваційних інструментів професійного навчання і розвитку персоналу.

Західноєвропейська модель кадрової політики характеризується більшою диференціацією та представлена кількома варіантами, серед яких

найбільш поширеними є англосаксонська та французька. Англосаксонська традиція, яскравим прикладом якої виступає система публічної служби Великої Британії, ґрунтується на принципах відкритої конкуренції та меритократії. У межах цього підходу ключове значення надається індивідуальним досягненням службовця та рівню його відповідності займаній посаді, що стимулює безперервний розвиток професійних компетентностей шляхом системного навчання та підвищення кваліфікації. Французька модель, натомість, передбачає більш централізований характер управління персоналом із чітко вибудуваною адміністративною ієрархією, у межах якої основний акцент робиться на підготовці, адаптації та професійній соціалізації державних службовців.

Польський досвід управління трудовими ресурсами у публічній сфері демонструє послідовну орієнтацію на гармонізацію національної кадрової політики з європейськими стандартами, водночас зберігаючи власні інституційні особливості [58]. У Польщі активно впроваджується єдина стратегія управління людськими ресурсами, що охоплює процеси кадрового планування, професійного навчання та підвищення кваліфікації. Значна увага приділяється відкритості та доступності інформації про вакантні посади, що сприяє підвищенню прозорості процедур добору персоналу. Важливою складовою цієї системи є міжнародне співробітництво, яке забезпечує інтеграцію та адаптацію кращих практик інших країн у національну систему кадрового управління.

У Латвії система управління персоналом зосереджена переважно на державному секторі, однак процеси її адаптації до сучасних викликів розвитку публічного управління залишаються недостатньо розвиненими [58]. Така ситуація може ускладнювати залучення висококваліфікованих фахівців та створення належних умов для їх професійного зростання. Водночас латвійська модель демонструє приклад відносно ефективного функціонування кадрової системи в межах чинних нормативно-правових обмежень.

Досвід Німеччини у сфері управління персоналом публічної служби

вважається одним із найбільш структурованих та інституційно впорядкованих у Європі. Значна увага тут приділяється правовому регулюванню статусу державних службовців, що передбачає наявність трьох основних етапів служби: підготовчого, випробувального та пожиттєвого [76]. Підготовчий етап забезпечує базову професійну підготовку майбутніх працівників і водночас надає мінімальні гарантії правового захисту. Випробувальна служба, тривалість якої становить від одного до трьох років, є перехідним етапом до пожиттєвого призначення для осіб, які продемонстрували високі результати діяльності. Важливими інструментами німецької кадрової політики є дерегуляція управлінських процесів, скорочення бюрократичних процедур та посилення механізмів запобігання корупції, що створює передумови для модернізації адміністративної системи та підвищення ефективності публічної служби.

Іспанська модель управління персоналом у системі державної служби характеризується відносною закритістю та орієнтацією на поступову інтеграцію новопризначених службовців у професійну діяльність [71]. Вона передбачає проходження підготовчого періоду, упродовж якого працівники мають обмежений рівень правового захисту та можуть бути звільнені у разі порушення дисциплінарних вимог. На цьому етапі службовці, як правило, ще не займають постійні посади, а проходять інтенсивне теоретичне й практичне навчання, спрямоване на формування необхідних професійних компетентностей і підготовку до подальших управлінських викликів.

Після завершення етапу первинної підготовки державні службовці переходять до випробувального періоду, тривалість якого, залежно від категорії та рівня посади, становить від одного до трьох років. Упродовж цього етапу здійснюється комплексне та системне оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей, якості виконання службових обов’язків, а також поведінкових характеристик працівників. Успішне проходження випробувального періоду виступає обов’язковою передумовою для набуття статусу пожиттєвого призначення, яке може бути надане виключно особам, що

досягли 27-річного віку. Такий інструмент кадрової політики спрямований на забезпечення закріплення на державній службі лише найбільш підготовлених, компетентних і професійно зрілих працівників. Загалом іспанська модель характеризується високим рівнем стратифікації та чіткою залежністю кар'єрного просування від рівня освіти й індивідуальних професійних результатів. Крім того, в межах цієї системи передбачено регулярний перегляд умов праці та рівня оплати, що виступає важливим стимулом професійного розвитку, підвищення мотивації та адаптації персоналу до нових управлінських викликів. У сукупності зазначені інструменти сприяють підтриманню належного рівня професіоналізму та стабільності функціонування системи державного управління.

Французька система управління персоналом державної служби, на відміну від іспанської моделі, ґрунтується на концепції довічної кар'єри та регулюється нормами адміністративного, а не трудового права [71]. Це зумовлює особливий правовий статус державних службовців, у межах якого їхні права, обов'язки та відповідальність визначаються спеціальними адміністративно-правовими нормами. Зазначені норми не лише встановлюють умови проходження служби, але й регламентують процедури вирішення службових і трудових спорів, механізми компенсації та соціального захисту персоналу. Однією з ключових характеристик французької моделі є забезпечення стабільності кар'єрного розвитку, що сприяє тривалому перебуванню службовців на державній службі та їх поступовому просуванню службовими сходами.

Кар'єрний розвиток у системі державної служби Франції реалізується за двома основними напрямами. Перший передбачає автоматичне підвищення в межах відповідного рангу, яке переважно залежить від тривалості службового стажу. Водночас отримання високих результатів оцінювання професійної діяльності може прискорювати цей процес, однак навіть за умов помірних показників ефективності кар'єрне зростання не припиняється після досягнення граничного стажу на відповідному етапі. Другий напрям

передбачає просування за рангом на основі професійних досягнень та успішної участі у національних конкурсах. Таким чином, французька модель поєднує елементи автоматизованого кар'єрного руху зі стимулюванням індивідуальних результатів діяльності, що забезпечує баланс між стабільністю кадрового складу та мотивацією до постійного професійного розвитку.

Обидві розглянуті моделі характеризуються наявністю як суттєвих переваг, так і певних викликів у контексті реалізації державної кадрової політики. Іспанська система зосереджує основну увагу на ретельному доборі та ґрунтовній підготовці найбільш компетентних працівників, тоді як французька модель забезпечує стабільність, передбачуваність та безперервність кар'єрного шляху державних службовців. Водночас обидві системи потребують постійного оновлення та адаптації до сучасних умов функціонування публічної влади, зокрема в контексті цифровізації управлінських процесів, трансформації соціальних пріоритетів і посилення впливу глобалізаційних чинників. Орієнтація на розвиток професіоналізму та підвищення ефективності діяльності персоналу виступає ключовою умовою зміцнення довіри громадян до державних інституцій і покращення якості надання публічних послуг.

Отже, європейські країни накопичили значний досвід формування прозорих, структурованих та адаптивних систем управління державними кадрами, які забезпечують високий рівень професійної підготовки, мотивації та стабільності державної служби. Представлена порівняльна таблиця 1 дає змогу виокремити ключові напрями та інструменти, що можуть бути доцільними для адаптації в Україні з метою подальшого вдосконалення національної системи управління публічною службою.

У сучасній науковій думці європейський досвід управління людськими ресурсами (HRM) у публічному секторі розглядається не як монолітна система, а як сукупність різноманітних моделей, що базуються на національних традиціях врядування. Для України особливий інтерес становить досвід країн, які успішно поєднали класичні принципи меритократії

з гнучкими інструментами приватного сектору (New Public Management). Порівняльний аналіз ключових практик в табл. 2.2 дозволяє виокремити найбільш ефективні інструменти відбору, оцінювання та мотивації, що можуть бути адаптовані до вітчизняних реалій з урахуванням викликів воєнного стану та цифрової трансформації.

Таблиця 2.2 – Аналіз ключових практик управління трудовими ресурсами в публічній сфері європейських країн

Напрям управління	Модель «Кар'єрна» (Німеччина, Франція)	Модель «Позиційна» (Естонія, Велика Британія, Данія)	Практика для імплементації в Україні
Система вступу на службу	Жорсткий централізований відбір на початкові щаблі; обов'язкова профільна освіта	Відкритий конкурс на кожну конкретну посаду; залучення фахівців із бізнесу на будь-якому етапі	Повернення до обов'язкових прозорих конкурсів із акцентом на компетентності, а не лише на стаж
Оцінка ефективності	Базується на лояльності, дотриманні процедур та стажі (Seniority)	Орієнтована на результат через систему KPI та індивідуальні плани розвитку (IDP)	Перехід від формального оцінювання до реальних індикаторів ефективності (Performance Management)
Професійний розвиток	Централізоване навчання у спеціалізованих академіях державного управління	Гнучка система ваучерів на навчання; акцент на Soft Skills та цифрову грамотність	Розвиток цифрових платформ навчання (за прикладом естонського e-Learning) та кредитна система ЄКТС
Оплата праці	Жорстка тарифна сітка; доплати за вислугу років переважають над преміями	Гнучка система (Pay for Performance); висока частка окладу, конкурентного з ринком праці	Повне впровадження системи грейдингу для усунення суб'єктивізму в преміюванні

Підсумовуючи результати порівняльного аналізу табл. 2.2, слід зазначити, що європейська практика демонструє стійку тенденцію до гібридизації кадрових моделей: навіть консервативні кар'єрні системи поступово впроваджують інструменти оцінки результативності, характерні для позиційних моделей. Для України найбільш перспективним є шлях Естонії та країн Балтії, де пріоритетом є цифровізація HR-процесів та максимальна прозорість добору. Аналіз підтверджує, що вдосконалення інструментів кадрової політики в органах публічної влади має відбуватися через відмову від

бюрократичного формалізму на користь людиноцентричного підходу, де професійний розвиток службовця є запорукою інституційної спроможності держави.

Українська модель кадрової політики активно реформується правовими актами, однак залишається значна розбіжність між декларативними нормами та їх практичним застосуванням. Європейські практики в цій сфері характеризуються високим ступенем деталізації процедур, чіткими стандартами професійної служби та системами оцінювання, які базуються на міжнародних нормах і кращих практиках.

У ЄС застосовують стандартизовані процедури конкурсного добору, що забезпечують рівний доступ до державної служби, ефективне тестування компетентностей та прозорі рейтингові системи. Українська практика хоча й рухається в цьому напрямі, проте часто залишається на рівні фрагментарних змін без комплексної інтеграції процедур у межах єдиної системи.

Країни ЄС мають розвинені системи безперервної освіти державних службовців, в тому числі сертифікаційні програми, які інтегрують професійну підготовку з міжнародними стандартами. Україна поступово розвиває аналогічні системи, але вони ще не набули всебічного статусу та є менш структурованими.

Європейські моделі значно краще інтегрують стратегічні підходи до управління людськими ресурсами у кризових ситуаціях, зокрема через моделі гнучкого управління та адаптивного HRM. Українська система в умовах воєнного стану лише починає впроваджувати подібні механізми, що потребує подальшого розвитку та ресурсного забезпечення.

Перехід до моделей управління, наближених до європейських стандартів, передбачає не лише адаптацію правових норм, але й трансформацію управлінської культури, впровадження цифрових технологій у HRM, розвиток професійних стандартів, а також посилення системи моніторингу і оцінки ефективності кадрової політики.

Водночас важливо враховувати національні особливості та контекст

воєнного стану, що вимагає створення гібридних моделей, що поєднують принципи європейського управління з факторами адаптивності, гнучкості та оперативного реагування на кризові виклики.

«...Особливої уваги в контексті євроінтеграційних прагнень України набуває відповідність вітчизняних кадрових інструментів стандартам «доброго врядування» (Good Governance), що регулярно моніторяться міжнародними інституціями. Порівняльний аналіз поточної ситуації в Україні з європейськими орієнтирами вказує на наявність певних розривів, зумовлених об'єктивними викликами воєнного стану.

Зокрема, у Звіті Європейської Комісії про Україну (Ukraine 2024 Report) акцентується увага на необхідності якнайшвидшого повернення до меритократичних засад формування кадрового складу [91]. Європейські експерти зазначають, що для забезпечення сталості реформ:

«Відзначене як позитивний крок подання законопроєкту № 13478-1 від 15.07.2025 "Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби", який націлений на відновлення конкурсної процедури відбору на посаду державної служби. Зазначається, що має функціонувати портал, на якому будуть зібрані усі відкриті вакансії державної служби, як це було до повномасштабного вторгнення на Єдиному порталі вакансій державної служби. І хоча в листопаді 2022 року було прийнято "Положення про Єдиний портал вакансій державної служби", портал досі не працює. В Дорожній карті є відповідний пункт про відновлення Єдиного порталу, який покладений на НАДС і має бути виконаний до кінця першого кварталу 2026 року. Відзначається прогрес у реформуванні оплати праці державних службовців, тобто ведення класифікаторів посад і зниження до 30% від загальної зарплати надбавок, але з питанням до ефективності різних юрисдикцій державних органів. Як зазначалось у Маніфесті реформи державної служби, одним з підписантів якого є ЦЕДЕМ, "попри ухвалення закону 4282-IX, який поділяє державні посади за сім'ями і рівнями, залишилися прогалини в системі

розподілу посад між ними – у результаті система оплати праці залишається недостатньо прозорою, неринковою та містить нерівності, що призводить до різної спроможності установ пропонувати конкурентні умови, що підриває ефективність діяльності держслужби як єдиного організму. Це спричиняє значну плинність кадрів, на додачу до понад 30,000 вакансій щорічно на державній службі, та підважує інституційну спроможність органів влади". Європейська комісія констатує, що впровадження системи управління людськими ресурсами, яку адмініструє НАДС, просувається повільно. Станом на середину 2025 року система охоплює близько 52 тисяч посад, але її реальне використання державними органами залишається обмеженим. Це один із показників того, що цифровізація кадрових процесів у державній службі поки не стала звичною практикою. НАДС, яке відповідає за впровадження HRMIS, залишається інституційно та кадрово обмеженим. ЄК зазначає, що агентству бракує адміністративних ресурсів для масштабного впровадження системи, а уряд досі не затвердив комплексний план розгортання HRMIS» [91].

«Україні слід ухвалити законодавство для вдосконалення процедур відбору на основі заслуг (merit-based recruitment), просування по службі та звільнення, а також відновити меритократичний добір для всіх посад державної служби через єдиний державний вебпортал електронних послуг» [91]. Це положення корелює з позицією фахівців програми SIGMA (OECD), які у своїх моніторингових звітах наголошують, що тимчасові спрощені процедури призначення, запроваджені на початку повномасштабного вторгнення, мають бути замінені на повноцінні конкурси. Згідно з рекомендаціями SIGMA:

«Механізм добору має бути змінений таким чином, щоб забезпечити перевагу професійних компетенцій над політичною лояльністю, особливо при призначенні на керівні посади, що є фундаментальним для наближення до європейських стандартів» [90].

Водночас, компаративне дослідження показує, що Україна не просто планує механічне повернення до довоєнних практик, а впроваджує

модернізовану модель відбору, передбачену Планом України (Ukraine Plan) в межах програми Ukraine Facility. Дана модель передбачає цифровізацію етапів тестування та співбесід, що дозволяє проводити конкурси навіть у дистанційному форматі, забезпечуючи безпеку учасників та прозорість процесу [64].

Таким чином, якщо в країнах ЄС (наприклад, Естонії чи Польщі) інструменти відбору функціонують у стабільному правовому полі, то український досвід 2024–2025 років демонструє унікальний приклад адаптації європейських стандартів до умов екстремальної невизначеності. Ключовим вектором розвитку тут виступає трансформація «кризового призначення» у «цифровий меритократичний конкурс», що є обов'язковою умовою для відкриття переговорних глав щодо вступу України до ЄС...»

Компаративний аналіз свідчить про те, що українська модель кадрової політики має солідну нормативно-правову базу та початкові елементи інституційних реформ, але потребує системної інтеграції світових практик, що успішно працюють у ЄС. Європейський досвід, зокрема застосування моделей Good Governance, New Public Management та New Public Service, демонструє важливість стандартів професійності, відкритості та прозорості у кадровій сфері, а також наявність ефективних механізмів адаптації до кризових умов.

В умовах воєнного стану Україна стоїть перед викликом не лише адаптувати свої моделі кадрової політики до європейських стандартів, але й модернізувати їх з урахуванням динамічних трансформацій управління територіями, безпеки та відновлення. Це передбачає посилення стратегічного менеджменту персоналу, розвиток професійних компетентностей, цифрову трансформацію HR-процесів та впровадження практик, що забезпечують стійкість системи публічного управління перед майбутніми викликами.

2.3. Цифрові інструменти реалізації кадрової політики в органах публічної влади: виклики та перспективи євроінтеграції

У сучасних умовах домінуючі вектори цифрової трансформації, глобалізаційні виклики та інтенсифікація євроінтеграційних процесів виступають фундаментальними детермінантами модифікації системи публічного управління в Україні. Зазначені чинники обумовлюють якісно нові вимоги до архітектури компетентнісного профілю, організаційної структури та ціннісних орієнтирів корпоративної культури публічної служби.

У контексті реалізації системних реформ стратегічне управління людськими ресурсами набуває статусу центрального елемента, оскільки результативність впровадження державної політики безпосередньо корелює з рівнем професійної підготовки, внутрішньої мотивації та ступенем цифрової резильєнтності державних службовців. Експансія інноваційних технологій актуалізує потребу в докорінному переосмисленні методології кадрової політики – переході від традиційного адміністрування персоналу до концепції стратегічного менеджменту людського капіталу.

Цифровізація кадрової політики в органах публічної влади охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі елементи HR-циклу – від планування і добору персоналу до оцінювання результатів та професійного розвитку кадрового потенціалу. Сучасна наукова література підкреслює, що цифрові інструменти управління персоналом, зокрема автоматизовані HRIS/HRMIS-системи, аналітичні платформи, мобільні додатки та сервіси електронного документообігу, не лише оптимізують адміністративні процеси, а й забезпечують значне підвищення ефективності управління людськими ресурсами в публічному секторі [84].

Впровадження цифрових технологій у кадрову сферу державної служби є частиною ширшої цифрової трансформації публічного управління, що передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій

(ІКТ) для створення прозорої, ефективної та сервісно орієнтованої державної служби. Це відповідає положенням Стратегії реформування державного управління України, яка визначає цифровізацію як ключовий інструмент модернізації HR-процесів та підвищення якості управлінських рішень [77].

Подальша еволюція державної кадрової політики в Україні має ґрунтуватися на імплементації засад цифрової культури, принципів транспарентності, аналітичного підходу до прийняття управлінських рішень та впровадження парадигми безперервного професійного розвитку (lifelong learning). Застосування інноваційного HR-інструментарію є визначальною умовою інтенсифікації ефективності державно-управлінської діяльності та формування інституційно гнучкої, адаптивної та висококомпетентної моделі публічної служби».

Публічна служба визначається не лише як функціональний механізм імплементації державної політики, а й як фундаментальний соціальний інститут, що детермінує рівень професійної компетентності, етичних стандартів та транспарентності державного апарату. Результативність функціонування даного інституту є визначальною не лише для якості управлінських рішень, а й для формування рівня легітимності та суспільної довіри до інституцій влади. Водночас експансія диджиталізації в систему державного управління актуалізує нові вимоги до кваліфікаційного профілю державних службовців, зокрема щодо їхньої здатності до оперування великими масивами даних (Data-driven decision making), застосування аналітичного інструментарію та адаптивності до динамічних трансформацій управлінського середовища.

Для України, в контексті реалізації системних реформ та інтенсифікації євроінтеграційних процесів, відкривається унікальна можливість реконцептуалізації кадрової політики як стратегічного драйвера публічних перетворень. Спроможність держави забезпечувати стабільність управлінських циклів та впроваджувати принципи «належного врядування» (good governance) безпосередньо залежить від інституційної потужності

органів, відповідальних за формування кадрового потенціалу. Відтак, сучасна кадрова стратегія має змістити фокус із формалізованого адміністрування персоналу на цілеспрямований розвиток людського капіталу, інноваційного інтелекту та цифрової корпоративної культури.

Інноваційні трансформації у сфері управління людськими ресурсами (HRM) у публічному секторі на сучасному етапі виходять за межі суто автоматизації кадрового діловодства чи формування електронних реєстрів. Йдеться про системну зміну управлінської філософії, що передбачає:

– парадигмальний перехід від жорстких бюрократичних методів контролю до сервісно-орієнтованої системи підтримки та професійного стимулювання персоналу;

– застосування HR-аналітики та технологій Big Data для предиктивного моделювання кадрових потреб;

– імплементацію компетентнісного підходу в процеси рекрутингу, атестації та професійної капіталізації державних службовців;

– забезпечення структурної гнучкості органів влади та посилення ролі крос-функціональної командної взаємодії;

– масштабування програм безперервного навчання (Lifelong learning) з акцентом на розвиток цифрових дескрипторів.

Світова практика доводить, що перехід до інноваційних моделей HRM сприяє не лише інтенсифікації продуктивності публічної служби, а й генезису нової управлінської культури – культури партнерства, відкритості та результативності. Разом з тим, для вітчизняного простору критично важливою є адаптація зазначених підходів до національного інституційного ландшафту, враховуючи специфіку правового поля, рівень цифрової зрілості та архітектуру суспільних очікувань.

Отже, актуальність даного дослідження детермінована об’єктивною потребою у теоретико-прикладному обґрунтуванні механізмів, за допомогою яких інноваційний HRM-інструментарій сприятиме розбудові модерної моделі державної служби – гнучкої, висококомпетентної, цифрової та здатної

забезпечити стратегічну сталість державного розвитку».

Реконцептуалізація системи управління людськими ресурсами (HRM) у вітчизняному публічному секторі є предметом ґрунтовних наукових розвідок останніх років, де цифрова трансформація та компетентнісно-орієнтований підхід ідентифікуються як засадничі детермінанти модернізаційних процесів.

Зокрема, у працях Н. Гончарук та О. Прудиуса проведено комплексну систематизацію векторів переходу до моделі «цифрового HR» у системі державної служби [66; 15]. Дослідники виокремлюють такі ключові компоненти, як HR-автоматизація, впровадження HR-аналітики, е-навчання та технології SMART-рекрутингу. Авторами акцентується увага на критичній необхідності інституційної підтримки інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) та її інтеграції з відкритими державними сервісами (насамперед порталом вакансій), що розглядається як фундаментальна передумова забезпечення транспарентності та керованості кадрових процедур.

Теоретичне осмислення феномену «персонал-технологій» (HRTech) у публічній службі деталізовано у дослідженні О. Антонової, яка інтерпретує їх як інтегровану сукупність інструментів аналізу даних, цифрових платформ менеджменту компетентностей та механізмів підтримки управлінських рішень у сферах селекції, оцінювання та професійного розвитку персоналу [4]. Авторка наголошує на структурних змінах ринку праці публічного сектору в умовах глобальних криз (пандемії та воєнного стану), що зумовлює зростання актуальності гнучких форм рекрутингу і навчання, а також формування специфічного запиту на цифрову та психологічну резильєнтність службовців.

У науковому доробку М. Матківської та О. Зачко виявлено та проаналізовано дефіцитні зони цифровізації HR-процесів у державних органах, серед яких: відсутність уніфікованих програмних рішень для автоматизації, недостатній рівень розвитку аналітичної інфраструктури та дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері Data Management [48]. Водночас автори обґрунтовують, що цифрова парадигма створює потенціал для

розбудови концепції «цифрового робочого місця», впровадження сервісів кадрового самообслуговування та інструментів предиктивної аналітики.

Значний масив досліджень присвячено трансформації компетентнісного профілю службовця. Л. Матвейчук запропоновано системну дефініцію «цифрової компетентності публічних службовців» як інтегрованої сукупності когнітивних знань, практичних навичок та цифрового етикету, що є необхідними для ефективної професійної діяльності у гібридному інформаційному середовищі [47]. Авторкою також артикульовано принципи її формування, зокрема: легітимність, безперервність розвитку, мотиваційну складову та дотримання норм цифрової етики.

Зазначені наукові погляди корелюють із державними стратегічними ініціативами, зокрема з «Рамкою цифрових компетентностей для держслужбовців» (Мінцифра/Дія.Освіта, 2021) [50]. Даний нормативний орієнтир – «це інструмент, створений для того, щоб покращити рівень цифрових компетентностей українців, допомогти у створенні державної політики та плануванні освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності та практичного використання засобів і сервісів IT-технологій конкретними цільовими групами населення» [50].

Сучасний міжнародний науковий дискурс акцентує увагу на стратегічній значущості трансформаційних процесів у сфері управління людськими ресурсами (HRM) в системі публічної служби. Зокрема, у звіті OECD “Public Employment and Management 2023” обґрунтовано необхідність імплементації гнучких моделей менеджменту державних кадрів (workforce agility), розбудови аналітичного інструментарію HR, підвищення престижності публічної кар’єри та пріоритетного розвитку цифрових дескрипторів як базису спроможності уряду до антикризового управління та інноваційної діяльності [86]. Дотичні концептуальні напрацювання OECD сфокусовані на методології формування кадрового потенціалу, адаптованого до умов цифрового урядування (digital-government-ready workforce), що виступає фундаментальним орієнтиром для національних стратегій

реформування [86].

У загальноєвропейському вимірі EUPAN Strategy 2022–2025 детермінує ключові пріоритети для адміністративних систем держав-членів ЄС: інноваційність, професіоналізація, посилення атрактивності державної служби, а також консолідація навчальних практик та обмін досвідом. Документ постулює потребу в системній капіталізації цифрових навичок та розробці кадрової політики, здатної забезпечити інституційну підтримку трансформаційних змін [82]. Аналітичні дослідження EIPA в межах міжнародного бенчмаркінгу деталізують актуальні тренди: інтенсифікацію цифрової грамотності, впровадження гнучких траєкторій професійного навчання та інституціалізацію нових компетентнісних профілів у публічному секторі [85].

Оглядові матеріали Європейської Комісії щодо цифрової трансформації публічних адміністрацій свідчать про домінування у країнах ЄС підходів, заснованих на принципах інтероперабельності, управлінні на основі даних та людиноцентричності. Кадровий вимір у межах зазначених практик охоплює розробку стандартів цифрових компетентностей та створення дієвих механізмів їх безперервної актуалізації [55].

Узагальнення вітчизняних та закордонних джерел дозволяє сформувати цілісну трикомпонентну рамку модернізації:

1. Технологічна складова – розвиток систем HRMIS, інтегрованих цифрових платформ та інструментів предиктивної аналітики.

2. Компетентнісна складова – розробка стандартів цифрових умінь, оновлення професійних профілів та модернізація системи навчання.

3. Інституційна складова – стратегії підвищення привабливості служби, гнучкі моделі кадрового менеджменту та посилення міжвідомчої координації.

Встановлено, що міждержавні відмінності переважно стосуються глибини інтеграції HR-аналітики та ступеня узгодженості інституційних рішень. Для України пріоритетним завданням залишається нівелювання системних дефіцитів: недостатньої аналітичної спроможності,

фрагментарності баз даних та нерівномірності цифрової зрілості органів влади за умови оперативного масштабування успішних пілотних проєктів.

Теоретичний фундамент проведеного дослідження базується на конвергенції трьох фундаментальних концепцій публічного управління: New Public Management (NPM), концепції «Good Governance» та парадигми цифрового врядування (Digital Era Governance).

Концепція New Public Management, що домінувала у 1980–1990-х роках, базувалася на експорті управлінських практик приватного сектору в публічну сферу з акцентом на результативність, конкуренцію та клієнтоорієнтованість. Однак виявлені обмеження NPM, зокрема фрагментація процедурних сфер, зумовили перехід до парадигми Digital Era Governance (DEG). Як зазначають Dunleavy та Margetts, в епоху цифрових технологій NPM трансформується у DEG, що фокусується на реконсолідації функцій, системній інтеграції та повній цифровізації процесів [53]. У межах DEG технології інтерпретуються не просто як технічний засіб, а як ключовий драйвер трансформації державних структур та моделей кадрового менеджменту».

Парадигма Digital Government / Digital Era Governance інтерпретується як системний синтез технократичного та управлінського підходів, де ключовими детермінантами державного управління виступають цифрові технології, масиви відкритих даних, міжвідомча інтеграція та сервіс-орієнтованість. Еволюційний перехід від концепції e-Government до Digital Governance передбачає не лише диджиталізацію публічних послуг, а й фундаментальну трансформацію моделей взаємодії між державою та соціумом, що супроводжується реструктуризацією управлінських процесів на основі цифрових можливостей. Еволюція класичних адміністративних систем розглядається через призму формування моделі «цифрового уряду», базисом якої є конвергенція веб-сервісів, архітектури інтеграції та відкритих даних [87].

Методологічний інструментарій даного дослідження ґрунтується на застосуванні таких наукових підходів:

– системний підхід: дозволяє розглядати стратегічне управління людськими ресурсами (HRM) як цілісну сукупність взаємозалежних політик, процедур та технологій, де модифікація окремого елемента детермінує зміну стану всієї системи;

– компаративний метод: спрямований на зіставлення вітчизняних кадрових практик із європейським досвідом з метою ідентифікації конкурентних переваг та дефіцитних зон;

– контент-аналіз: передбачає критичне опрацювання наукового дискурсу, нормативно-правових актів та аналітичних звітів за період 2020–2025 рр. задля виявлення актуальних тенденцій та патернів трансформації;

– кейс-метод: фокусується на аналізі специфічних прикладів (зокрема, імплементації системи HRMIS та цифровізації HR-циклів) для верифікації адекватності розроблених теоретичних моделей.

Зазначена методологічна архітектура забезпечує синергію теоретичного аналізу та емпіричної верифікації, що є необхідною умовою для підготовки якісного наукового дослідження.

Досвід країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) свідчить про тривалу практику впровадження високотехнологічних систем менеджменту персоналу та предиктивної аналітики. Зокрема, у звіті «An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration» [81] представлено уніфіковану систему міжнародно порівнянних індикаторів (таких як термін заповнення вакансій, коефіцієнт плинності кадрів тощо), що підтверджує перехід до управління на основі даних (data-driven management) як фундаменту сучасної кадрової політики. Аналогічно, дослідження «Workforce Insights from Central Governments» [88], базоване на масштабних опитуваннях службовців країн ОЕСР, артикулює пріоритетні вектори реформ: розвиток лідерського потенціалу, інклюзивність прийняття рішень та залучення молодіжного сегмента до публічного сектору.

В межах Європейського Союзу особлива увага приділяється стратегіям управління талантами та адаптації HRM-систем до демографічних викликів. У

дослідженні «Ageing and Talent Management in European Public Administrations» обґрунтовано критичну значущість інструментів наставництва, планування наступництва та ротації в умовах старіння кадрового корпусу [80].

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виокремити такі домінуючі тренди, що мають високий потенціал імплементації в Україні:

1. Інтегровані HR-платформи та консолідація даних: забезпечення функціональної єдності та транспарентності кадрових процесів.

2. Аналітико-орієнтований підхід: мінімізація інтуїтивних рішень на користь кадрового менеджменту, заснованого на об'єктивних індикаторах.

3. Стратегічний Talent Management: формування повного циклу роботи з талантами – від залучення до трансферу компетенцій.

4. Екосистема гнучкого навчання: впровадження мікронавчання, гейміфікації та менторських платформ «на вимогу».

5. Демографічна адаптивність: розробка політик мультипоколінного управління, спрямованих на гармонізацію взаємодії між представниками різних вікових груп (зокрема крізь призму теорії поколінь Generations Z та Millennials) у публічній службі».

На сучасному етапі в Україні імплементовано низку стратегічних ініціатив, що свідчать про формування автентичної моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами (HRM) у публічному секторі.

Ключовим вектором зазначених перетворень у межах загальнодержавної реформи електронного врядування (e-government) є розгортання інформаційної системи управління людськими ресурсами – HRMIS (Human Resource Management Information System). Згідно з експертними оцінками, зокрема у звіті Світового банку «Ukraine – e-Government Assessment», система HRMIS позиціонується як фундаментальний інструмент автоматизації кадрового адміністрування, що забезпечує централізовану акумуляцію та верифікацію даних про організаційні структури, штатні розписи, електронні особові справи, рівень професійних

компетенцій та динаміку підвищення кваліфікації службовців (World Bank, Ukraine e-Government Report).

Паралельно з розвитком внутрішніх аналітичних систем, вагомим кроком у напрямі демократизації кадрових процедур стала експлуатація Єдиного державного вебпорталу вакансій – Career.gov.ua. Даний інструмент забезпечує відкриту публікацію оголошень про конкурси на посади в органах публічної влади та надає можливість дистанційної подачі документів, що суттєво інтенсифікує рівень прозорості та інклюзивності селекційних процесів.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) інтерпретує розвиток HRMIS як пріоритетний напрям своєї стратегічної діяльності, визначаючи цю систему базисом для модернізації та функціональної оптимізації кадрового менеджменту на державній службі.

Стратегічна значущість зазначених інструментів підтверджується також у програмному документі «План України 2024–2027», де окрема увага приділяється повноцінному відновленню функціоналу порталу Career.gov.ua та посиленню його ролі в архітектурі публічного управління. Попри те, що відкриті джерела наразі не містять вичерпної інформації щодо всіх технічних аспектів реалізації цифрових платформ, сукупність цих кроків переконливо свідчить про поступовий перехід України до створення інтегрованої екосистеми HR-менеджменту, заснованої на принципах транспарентності, цифровізації та меритократичного відбору персоналу».

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади

У сучасних умовах повномасштабної війни Україна стоїть перед комплексом викликів, що стосуються всіх сфер функціонування держави,

особливо – публічного управління та кадрового забезпечення. Система державної кадрової політики має не лише реагувати на оперативні потреби воєнного часу, але і бути адаптивною до стратегічних завдань реформ та євроінтеграції. Це вимагає практичних рекомендацій, що об'єднують інструменти реалізації кадрової політики з вимогами сьогодення та міжнародними стандартами.

Ефективна кадрова політика є ключовою передумовою інституційної спроможності органів публічної влади, забезпечення безперервності виконання державних функцій та підвищення якості публічних послуг. З огляду на це, доцільним є формування комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію кадрового інструментарію з урахуванням сучасних викликів і потреб розвитку держави.

1. Комплексне оновлення нормативно-правового забезпечення

Першочерговим заходом удосконалення державної кадрової політики має стати актуалізація нормативно-правової бази у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Доцільно:

- розробити та впровадити єдину концепцію державної кадрової політики з чітким визначенням інструментів її реалізації;
- закріпити чіткі процедури добору, атестації і професійного розвитку службовців з урахуванням воєнного часу;
- унормувати інструменти цифровізації HR-інструментів, включно із електронним документообігом, електронними конкурсами, електронним кадровим досьє, автоматизованими системами оцінювання та HR-аналітикою;
- визначити стандарти безпеки, конфіденційності та захисту даних у кадрових процесах;
- законодавчо закріпити гнучкі форми проходження державної служби в умовах кризових ситуацій, зокрема дистанційні та змішані формати роботи;
- забезпечити узгодженість кадрового законодавства з європейськими стандартами доброго врядування та принципами merit-based service.

Реалізація цих заходів створить правові умови для стабільного

функціонування сучасних інструментів кадрової політики.

Рекомендовано розробити окремі законодавчі акти або підзаконні положення, що регулюють:

1) механізми дистанційної роботи державних службовців у зоні або поза зоною бойових дій;

2) оцінювання внеску у захист національних інтересів як складову кваліфікаційної оцінки;

3) адаптацію кадрової політики до потреб оборони, безпеки та важливих державних функцій.

2. Впровадження цифрових HR-інструментів як базового механізму реалізації кадрової політики

Одним із ключових напрямів удосконалення інструментів кадрової політики є системна цифровізація процесів управління персоналом. Цифрові інструменти дозволяють підвищити ефективність реалізації кадрової політики за умов обмежених ресурсів та підвищених інформаційних ризиків. Внутрішні HR-системи повинні:

– запровадити єдину державну автоматизовану систему управління людськими ресурсами (HRMIS), інтегровану з іншими державними інформаційними системами;

– впровадити сучасні автоматизовані системи управління персоналом (HRMIS) для моніторингу і оцінювання HR-показників по всіх ланках публічної влади;

– забезпечити цифрову підтримку основних кадрових процесів: добору, адаптації, оцінювання результативності, професійного розвитку та планування кар’єри;

– розширити використання онлайн-платформ;

– використовувати HR-аналітику для прогнозування кадрових потреб, оцінювання ризиків плинності кадрів і прийняття стратегічних управлінських рішень;

– впровадити електронні платформи самообслуговування для

державних службовців з метою підвищення оперативності кадрової взаємодії;

– інтегрувати аналітичні модулі, що використовують Big Data для стратегічного прогнозування кадрових потреб та оцінювання ризиків.

Зазначені заходи сприятимуть підвищенню прозорості, об'єктивності та ефективності кадрових рішень.

Практичний крок – створення єдиної державної HR-платформи, що об'єднує дані про службовців, результати їхньої атестації, професійні компетенції та поточні проєкти. Такий інструмент дозволить оперативно реагувати на кадрові виклики, перерозподіляти людські ресурси та аналізувати ефективність управлінських рішень.

3. Посилення інституційної ролі кадрових служб органів публічної влади

Ефективність реалізації кадрової політики значною мірою залежить від спроможності кадрових підрозділів органів публічної влади. Органи публічної влади у воєнний час повинні мати ефективні кадрові служби, здатні забезпечити адаптацію HR-інструментів до динаміки зовнішніх умов. У цьому контексті рекомендовано:

– трансформувати кадрові служби з адміністративно-облікових підрозділів у стратегічних партнерів керівництва;

– створити чіткі процедурні регламенти для кадрових служб, що враховують пріоритети воєнного та післявоєнного періоду;

– підвищити роль HR-служб як стратегічних партнерів керівництва, що беруть участь у формуванні управлінських рішень, а не лише виконують адміністративні функції;

– підвищити рівень професійної та цифрової компетентності працівників HR-підрозділів;

– забезпечити участь HR-служб у формуванні стратегічних рішень у сфері управління персоналом;

– розвивати міжвідомчу координацію та обмін кращими практиками кадрової роботи;

– забезпечити доступ кадрових служб до сучасних аналітичних

інструментів, включно з AI-системами для оцінювання потенціалу та продуктивності персоналу.

4. Підвищення прозорості, доброчесності та антикорупційної стійкості кадрової політики

Прозорість і підзвітність є ключовими принципами ефективної кадрової політики. З метою зміцнення довіри суспільства до органів публічної влади доцільно:

– забезпечити відкритість інформації щодо конкурсного відбору, просування по службі та оцінювання персоналу;

– впровадити відкриті рейтингові системи оцінювання результатів службовців з доступом для громадськості (за виключенням конфіденційних даних);

– впровадити цифрові механізми громадського контролю та зворотного зв’язку щодо якості управлінських рішень та кадрових послуг;

– забезпечити регулярне звітування про кадрові рішення, критерії відбору і просування службовців;

– удосконалити інструменти запобігання корупційним ризикам у кадрових процедурах;

– формувати культуру доброчесності та відповідальності серед державних службовців.

Це сприятиме зменшенню корупційних ризиків, підвищенню довіри суспільства до державних інституцій та оптимізації роботи кадрових служб.

5. Посилення професійних компетентностей та безперервного навчання

В умовах підвищеної невизначеності, загроз безпеці, обмежених ресурсів та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень посилення професійних компетентностей і впровадження системи безперервного навчання набувають статусу критично важливого інструменту реалізації державної кадрової політики. Це зумовлює необхідність акцентування уваги на розвитку таких компетентностей, як:

– здатність до швидкого аналізу нестандартних ситуацій та ухвалення

рішень в умовах обмеженої інформації;

– стресостійкість і психологічна готовність до роботи в екстремальних умовах;

– навички міжвідомчої, командної взаємодії та координації з військовими, гуманітарними та міжнародними структурами;

– гнучкість і адаптивність професійної поведінки;

– здатність працювати з обмеженими інформаційними та матеріальними ресурсами.

Отже, посилення професійних компетентностей у період воєнного стану має ґрунтуватися на актуалізації саме тих знань і навичок, які забезпечують безперервність функціонування органів публічної влади та збереження керованості держави.

Безперервне навчання в умовах воєнного стану виконує не лише освітню, а й стабілізаційну функцію, оскільки сприяє збереженню кадрового потенціалу та швидкій адаптації персоналу до нових управлінських завдань. Пріоритетного значення набувають:

– використання дистанційних та змішаних форматів навчання;

– оперативність та гнучкість освітніх програм;

– короткострокові модульні програми, орієнтовані на прикладні управлінські завдання;

– орієнтація на практичні навички, необхідні для виконання невідкладних функцій;

– оперативне оновлення навчального контенту відповідно до змін нормативно-правового режиму;

– самоосвіта та неформальне навчання як складові професійного розвитку;

– поєднання формального, неформального та інформального навчання.

Особливого значення набуває короткострокове модульне навчання, спрямоване на формування конкретних компетентностей, пов’язаних із кризовим управлінням, цивільним захистом, цифровою безпекою та

взаємодією з військовими адміністраціями.

Для ефективної реалізації цього інструменту державної кадрової політики доцільним є використання таких заходів:

1. Створити системи професійного розвитку, що включають як базові курси для новопризначених службовців, так і спеціалізовані програми для управлінців у кризових умовах (управління ризиками, стратегічне планування, цифровий хаб менеджмент тощо).

2. Запровадити програми менторства та наставництва для нових і молодих кадрів, зокрема через партнерство з університетами і провідними аналітичними центрами.

3. Акцентувати на розвитку цифрових компетентностей, оскільки здатність користуватися цифровими HR-інструментами сьогодні є основою для якісної кадрової роботи.

Отже, в умовах воєнного стану посилення професійних компетентностей та безперервного навчання виступає не лише інструментом кадрового розвитку, а й важливим елементом національної стійкості та безпеки. Спрямованість цього інструменту на формування кризових, управлінських і цифрових компетентностей створює передумови для збереження ефективності публічного управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій та забезпечення сталого розвитку України в післявоєнний період.

6. Створення стратегій довгострокового HR-планування

Удосконалення кадрової політики потребує стратегічного бачення та довгострокового планування, що враховує демографічні зміни, оборонні потреби та економічні перспективи.

Стратегічне HR-планування передбачає системне прогнозування потреб у персоналі на середньо- та довгострокову перспективу з урахуванням демографічних тенденцій, міграційних процесів, мобілізаційних викликів, цифрової трансформації та євроінтеграційних зобов’язань України. В умовах воєнного стану воно набуває особливого значення через підвищену плинність

кадрів, ризики втрати людського потенціалу та необхідність швидкого відновлення управлінських спроможностей органів влади.

Як практичну рекомендацію доцільно запропонувати розроблення та впровадження в органах публічної влади комплексних стратегій довгострокового HR-планування, що мають включати:

– системний аналіз наявного кадрового потенціалу з урахуванням вікової структури, рівня професійних компетентностей, мобілізаційних ризиків і можливостей внутрішньої ротації;

– прогнозування кадрових потреб відповідно до сценаріїв розвитку держави в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, зокрема з урахуванням розширення функцій органів публічної влади;

– формування резерву управлінських кадрів, здатних оперативно заміщувати ключові посади в кризових ситуаціях;

– інтеграцію HR-планування з бюджетним та стратегічним плануванням, що дозволить забезпечити ресурсну підтримку кадрових рішень;

– використання цифрових HR-інструментів для збору, аналізу та прогнозування кадрових даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень;

– орієнтацію на розвиток компетентностей, необхідних для реалізації державної політики безпеки, відновлення інфраструктури та європейської інтеграції.

Запровадження стратегій довгострокового HR-планування сприятиме переходу від реактивного управління персоналом до проактивної кадрової політики, здатної не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати кадрові передумови сталого розвитку державного управління. В умовах воєнного стану це дозволяє знизити кадрові ризики, забезпечити безперервність виконання публічних функцій та підготувати кадрову основу для післявоєнної трансформації системи публічної влади.

Таким чином, створення стратегій довгострокового HR-планування має розглядатися як пріоритетний інструмент удосконалення реалізації державної

кадрової політики, що поєднує стратегічне бачення розвитку людського капіталу з адаптацією до кризових умов та перспективами європейської інтеграції України.

7. Забезпечення соціально-психологічної підтримки служби

Зазначений інструмент спрямований на збереження психічного здоров'я персоналу, підтримання його працездатності, професійної стійкості та мотивації до виконання службових обов'язків. У воєнний час важливо не лише розв'язувати технічні HR-завдання, а й підтримувати психосоціальний стан службовців.

Соціально-психологічна підтримка в системі державної кадрової політики має розглядатися як цілісна сукупність організаційних, управлінських і психологічних заходів, спрямованих на попередження професійного вигорання, зниження рівня стресу, подолання наслідків травматичних подій воєнного періоду та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах органів публічної влади.

Як практичну рекомендацію доцільно запропонувати інституціоналізацію системи соціально-психологічної підтримки в органах публічної влади шляхом реалізації наступних заходів:

– впровадити програми психологічної підтримки та кризового консультування;

– створення або посилення функцій психологічного супроводу персоналу, зокрема шляхом запровадження штатних посад психологів або укладання договорів з профільними фахівцями;

– розробити механізми соціального захисту, зокрема для службовців, які втратили родичів або опинилися в складній життєвій ситуації;

– регулярне проведення психологічного моніторингу рівня стресу, професійного вигорання та емоційного стану державних службовців, особливо на посадах з підвищеним навантаженням;

– включити психологічні компетентності до системи оцінювання та професійного розвитку;

– розроблення та впровадження програм психосоціальної адаптації, орієнтованих на працівників, які зазнали впливу воєнних дій, вимушеного переміщення або втрати членів родини;

– формування культури психологічної безпеки в організаціях публічної влади, що передбачає зниження стигматизації звернень за психологічною допомогою та розвиток довіри між керівництвом і персоналом;

– навчання керівників органів публічної влади навичкам емоційного лідерства, управління конфліктами, підтримки персоналу в кризових ситуаціях;

– інтеграцію соціально-психологічної підтримки в систему управління персоналом, зокрема в процеси оцінювання службової діяльності, планування кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву;

– використання цифрових інструментів психологічної підтримки, таких як онлайн-консультації, навчальні платформи з розвитку стресостійкості та психоемоційної саморегуляції.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень адаптивності персоналу органів публічної влади до кризових умов, зменшити ризики втрати кадрового потенціалу та сприятиме формуванню стійкої, мотивованої та професійно спроможної публічної служби. В умовах воєнного стану соціально-психологічна підтримка набуває не лише гуманітарного, а й стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність виконання державних функцій та якість публічного управління.

Таким чином, забезпечення соціально-психологічної підтримки служби має розглядатися як системний інструмент удосконалення реалізації державної кадрової політики, спрямований на збереження людського капіталу, зміцнення внутрішньої стійкості органів публічної влади та підготовку персоналу до викликів післявоєнного відновлення України.

У сучасних умовах воєнного стану реалізація державної кадрової політики в органах публічної влади потребує системного та інструментально зорієнтованого підходу. Надзвичайні виклики, пов'язані з безпековими

ризиками, підвищеним психологічним навантаженням на персонал, плинністю кадрів, обмеженістю ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності публічного управління, актуалізують потребу в оновленні та вдосконаленні кадрового інструментарію.

З огляду на це, доцільним є узагальнення практичних рекомендацій у вигляді цілісної системи інструментів реалізації державної кадрової політики, що дозволяє комплексно оцінити напрями впливу, очікувані результати та особливості їх застосування в кризових умовах. Представлена таблиця 2.3 відображає ключові інструменти кадрової політики, механізми їх практичної реалізації та стратегічне значення для забезпечення інституційної стійкості органів публічної влади.

Таблиця 2.3 – Практичні рекомендації щодо удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади

Інструмент кадрової політики	Зміст та практичні заходи реалізації	Особливості застосування в умовах воєнного стану	Очікуваний результат
1	2	3	4
Оновлення нормативно-правового забезпечення	Актуалізація законодавства; запровадження гнучких форм служби; унормування цифрових HR-процесів	Адаптація до кризових режимів, дистанційної роботи, мобілізаційних викликів	Правова визначеність, стабільність кадрових процедур
Цифровізація HR-інструментів	Впровадження HRMIS, електронних конкурсів, HR-аналітики, е-досьє	Забезпечення оперативності та безпеки управління персоналом	Підвищення прозорості та ефективності HR-рішень
Посилення інституційної ролі кадрових служб	Трансформація HR-служб у стратегічних партнерів керівництва; розвиток HR-компетентностей	Необхідність швидкого реагування на кадрові ризики	Зростання управлінської спроможності органів влади
Професійні компетентності та безперервне навчання	Дистанційне та модульне навчання; розвиток кризових і цифрових компетентностей	Орієнтація на прикладні навички та адаптивність	Підвищення професійної стійкості персоналу
Стратегічне HR-планування	Прогнозування кадрових потреб; формування резерву; сценарне планування	Урахування демографічних, міграційних та безпекових факторів	Зниження кадрових ризиків, безперервність управління

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Прозорість і доброчесність кадрових процесів	Відкриті конкурси; цифровий контроль; антикорупційні механізми	Посилений суспільний запит на підзвітність	Зміцнення довіри до публічної влади
Соціально-психологічна підтримка служби	Психологічний супровід; програми стресостійкості; емоційне лідерство	Високий рівень психологічного навантаження	Збереження кадрового потенціалу, зниження вигорання
Формування організаційної культури	Підтримка цінностей відповідальності, солідарності, служіння	Консолідація колективів в умовах кризи	Підвищення мотивації та згуртованості персоналу

Отже, узагальнення практичних рекомендацій у вигляді системи інструментів реалізації державної кадрової політики дозволяє комплексно охарактеризувати напрями її вдосконалення в умовах воєнного стану. Представлена табл. 2.3 демонструє, що ефективна кадрова політика має базуватися не на поодиноких заходах, а на інтегрованому застосуванні правових, організаційних, цифрових, освітніх і соціально-психологічних інструментів.

Системний характер запропонованих рекомендацій створює передумови для підвищення адаптивності, професійності та стійкості органів публічної влади, забезпечення безперервності виконання державних функцій і формування кадрового потенціалу, здатного відповідати викликам воєнного та післявоєнного розвитку. У перспективі така модель удосконалення інструментів кадрової політики сприятиме не лише стабілізації публічного управління, а й його трансформації відповідно до європейських стандартів належного врядування.

Таким чином, реалізація державної кадрової політики в умовах воєнного стану потребує модернізації інструментів, що забезпечують адаптивність, професійність, прозорість і стратегічність HR-рішень. Практичні рекомендації, наведені в цьому підрозділі, ґрунтуються на аналізі сучасних наукових підходів і міжнародних тенденцій, адаптованих до українського

контексту. Удосконалення нормативно-правового забезпечення, впровадження цифрових HR-інструментів, розвиток компетентностей, стратегічне HR-планування, підсилення інституційної спроможності та соціально-психологічна підтримка – усе це створює основу для формування ефективної кадрової політики, яка не лише відповідає викликам сьогодення, а й сприяє успішній євроінтеграції України. Запропоновані рекомендації спрямовані на формування сучасної, адаптивної та ефективної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити стійкість публічного управління, високу якість кадрового потенціалу та реалізацію стратегічних цілей розвитку держави в умовах воєнного стану та європейської інтеграції.

Висновки до другого розділу

Аналіз сучасного стану, компаративне дослідження та розробка практичних рекомендацій у межах другого розділу дозволяють дійти наступних узагальнень:

1. Встановлено, що реалізація державної кадрової політики в Україні на сучасному етапі відбувається в умовах безпрецедентних викликів, спричинених воєнним станом та необхідністю прискореної євроінтеграції. Аналіз свідчить про перехід від традиційних бюрократичних методів до адаптивних інструментів управління. Проте виявлено низку критичних проблем: фрагментарність кадрових даних, посилення дефіциту кваліфікованих фахівців через міграційні процеси та тимчасову деформацію меритократичних принципів через спрощення процедур вступу на службу.

2. Порівняння вітчизняного досвіду з практиками країн ЄС (зокрема Естонії, Польщі, Німеччини) продемонструвало стратегічний дрейф України від «кар'єрної» моделі до більш гнучкої «позиційної» системи. Доведено, що успішність реформи HRM у публічному секторі безпосередньо залежить від глибини інтеграції HR-аналітики та відповідності вітчизняних стандартів принципам «good governance». Ключовим розривом залишається рівень цифрової зрілості та захищеності службовців від політичних впливів.

3. Дослідження підтвердило, що цифровізація (зокрема впровадження системи HRMIS та порталу Career.gov.ua) є не просто технічним оновленням, а зміною філософії управління. Перехід до моделі Digital Era Governance дозволяє автоматизувати рутинні операції, забезпечити прозорість конкурсних відборів та створити базу для прийняття рішень на основі реальних даних (data-driven HR), що є важливим для відновлення меритократії в повоєнний період.

4. Визначено, що в умовах глобалізації та діджиталізації центральним елементом кадрової політики стає формування цифрової компетентності та психологічної резильєнтності службовців. Практика доводить необхідність переходу до системи безперервного навчання (lifelong learning), адаптованої до індивідуальних потреб працівника та стратегічних цілей державного органу.

5. На основі синтезу теоретичних положень та емпіричних даних запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення інструментів кадрової політики. Пріоритетними напрямами визначено:

– нормативне відновлення прозорих конкурсних процедур з урахуванням європейських рекомендацій (SIGMA/OECD);

– технологічну модернізацію через масштабування функціоналу HRMIS та впровадження SMART-рекрутингу;

– інституційне посилення HR-підрозділів шляхом їх трансформації в центри стратегічного управління людським капіталом;

– соціально-психологічну підтримку, спрямовану на запобігання професійному вигоранню та утримання талановитих кадрів.

Загалом, результати другого розділу підкреслюють, що модернізація інструментів реалізації державної кадрової політики має відбуватися через синергію цифрових інновацій, меритократичного добору та людиноцентричного підходу, що є необхідною передумовою для розбудови професійної, стійкої та високоефективної системи публічної влади, здатної забезпечити сталий розвиток України в європейському співтоваристві.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження дозволяє констатувати, що в умовах сучасних трансформацій публічного управління державна кадрова політика перетворюється з допоміжної адміністративної функції на стратегічний інструмент забезпечення національної стійкості та ефективності державного апарату. Аналіз наукових підходів та нормативно-правової бази дає підстави для наступних узагальнень:

1. Встановлено, що сучасна державна кадрова політика в Україні розглядається як складна багатоаспектна система принципів, пріоритетів та механізмів управління людським капіталом. Відбувається парадигмальний зсув від консервативного «управління кадрами» до стратегічного «управління людськими ресурсами» (HRM), де державний службовець виступає не лише виконавцем функцій, а ключовим суб’єктом забезпечення інституційної спроможності держави.

2. Визначено, що фундаментом сучасної кадрової політики є принципи меритократії, політичної неупередженості та професійної компетентності. Закон України «Про державну службу» став ключовим інструментом відходу від системи особистої лояльності на користь системи продемонстрованих результатів та знань. Проте практична імплементація цих принципів потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині забезпечення повної прозорості конкурсних процедур та об’єктивності щорічного оцінювання.

3. Класифікація інструментів реалізації державна кадрова політика дозволила виокремити чотири ключові групи:

– нормативно-правові: створюють легітимне поле та правову визначеність службових відносин;

– організаційно-управлінські: забезпечують механізми стратегічного планування, професійного відбору та оцінювання результативності (KPI);

– мотиваційно-соціальні: включають перехід на систему грейдингу та

розширення соціальних пакетів для підвищення конкурентоспроможності публічної служби.

– психологічні та соціокультурні: формують етичні стандарти та корпоративну культуру доброчесності.

4. Порівняльний аналіз виявив суттєві прогалини у кадровому забезпеченні органів місцевого самоврядування порівняно з державною службою. Ключовими проблемами залишаються вищий ризик політизації кадрових рішень у громадах, застарілі системи оплати праці та повільні темпи цифровізації HR-процесів. Очікуване повноцінне впровадження нової редакції Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» має стати вирішальним кроком до уніфікації стандартів публічної служби.

5. Виявлено, що воєнний стан зумовив необхідність впровадження адаптивних інструментів: спрощеного вступу на службу, механізмів мобільності та дистанційної роботи. Водночас критичним напрямом подальшого розвитку є цифрова трансформація кадрових процесів (впровадження системи HRMIS), що дозволить перейти до управління на основі реальних даних (Data-driven HR).

Таким чином, перший розділ підтверджує, що ефективність публічного управління в Україні безпосередньо корелює з якістю інструментарію кадрової політики. Подальша модернізація системи має ґрунтуватися на принципі безперервного професійного розвитку (Lifelong learning) та створенні інклюзивного, високотехнологічного середовища для реалізації потенціалу кожного службовця.

У розділі 2 здійснено комплексний аналітико-дослідницький аналіз напрямів удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій. Проведене дослідження дозволило системно осмислити сучасний стан кадрового забезпечення публічного управління, виявити ключові проблеми та окреслити стратегічні вектори його подальшого розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх викликів.

У підрозділі 2.1 встановлено, що державна кадрова політика в Україні виконує визначальну роль у забезпеченні інституційної спроможності органів публічної влади, особливо в умовах повномасштабної війни. Водночас доведено наявність системних дисфункцій, серед яких фрагментарність нормативно-правового регулювання, високий рівень плинності кадрів, дефіцит сучасних професійних і цифрових компетентностей, недостатня ефективність механізмів оцінювання результативності діяльності державних службовців та обмеженість мотиваційно-стимулюючих інструментів. Обґрунтовано, що подолання зазначених проблем можливе лише за умови застосування комплексного, системного та людиноцентричного підходу до управління людським капіталом у публічному секторі.

У межах підрозділу 2.2 здійснено компаративний аналіз української моделі кадрової політики з європейськими практиками, що функціонують у рамках моделей Good Governance, New Public Management та New Public Service. Доведено, що європейські країни характеризуються більшою стабільністю, прогнозованістю та інституційною зрілістю кадрових систем, що базуються на принципах меритократії, прозорості, професіоналізму та безперервного розвитку персоналу. Водночас український досвід в умовах воєнного стану демонструє унікальну модель адаптації європейських стандартів до екстремальних умов, зокрема через поєднання кризових механізмів кадрового реагування з цифровими інструментами відбору та управління персоналом. Обґрунтовано, що перспективним для України є формування гібридної моделі кадрової політики, що поєднує європейські стандарти належного врядування з високим рівнем гнучкості, адаптивності та оперативності управлінських рішень.

У підрозділі 2.3 акцентовано увагу на зростаючій ролі цифрових інструментів як ключового чинника модернізації державної кадрової політики. Доведено, що цифровізація HR-процесів у публічному секторі виходить за межі технічної автоматизації та набуває стратегічного характеру, формуючи передумови для переходу до моделі управління людським капіталом,

орієнтованої на аналітику, компетентності, результативність і безперервне навчання. Визначено, що впровадження HRMIS, HR-аналітики, електронних платформ професійного розвитку та цифрових інструментів оцінювання є необхідною умовою підвищення прозорості, ефективності та довіри до інституту публічної служби. Водночас встановлено наявність суттєвих інституційних, кадрових і ресурсних обмежень, які стримують масштабне впровадження цифрових HR-рішень в Україні.

Узагальнюючи результати розділу, слід зазначити, що удосконалення інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади має розглядатися як багатовимірний процес, що охоплює нормативно-правові, інституційні, організаційні, освітні, мотиваційні та цифрові складові. Ключовим методологічним орієнтиром при цьому виступає гуманістичний і людиноцентричний підхід, у межах якого державний службовець розглядається не лише як носій функцій, а як стратегічний ресурс державного розвитку.

Умови воєнного стану істотно підвищують значущість кадрової політики як інструменту забезпечення стійкості системи публічного управління, її спроможності до відновлення та подальшої європейської інтеграції. Саме тому подальші трансформації у цій сфері мають бути спрямовані на посилення стратегічного HR-планування, розвиток професійних і цифрових компетентностей, удосконалення мотиваційних механізмів, забезпечення соціально-психологічної підтримки персоналу та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Таким чином, результати дослідження, представлені в розділі 2, створюють науково-теоретичне та прикладне підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо модернізації інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади України, що є необхідною умовою зміцнення інституційної спроможності держави, підвищення якості публічних послуг та наближення національної системи публічного управління до стандартів Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А., Фурсін О.О., Венгер О.М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. Humanities Studies. 2021. № Випуск 9 (86). С. 127-137. URL: http://humstudies.com.ua/article/view/252008/249403.

2. Акімов О.О. Правові аспекти формування кадрового резерву державної служби. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.-gov.ua/j-pdf/Patp_2014_1_16.pdf.

3. Аналіз звіту про розширення ЄС (Ukraine 2025 report) в сфері реформи державного управління. Центр демократії та верховенства права. URL: https://cedem.org.ua/analytics/analiz-ukraine-2025-report/

4. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління.* 2023. № 1. С. 79-85. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/989/965

5. Багрім О.А. Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 255–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_45_32

6. Базика С.К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Вип.4. С.30–35. 2018. URL: http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/4-2018/8.pdf

7. Банчук-Петросова О.В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 133–135.

8. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Юрид. думка, 2010. 656 с.

9. Беззубов Д.О. Кадрова політика як об’єкт науково-правових досліджень. *Вісник Донецького юридичного інституту МВС України*. 2019. No 2. С. 121–126.

10. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Duur_2018_10_6

11. Болотіна Є.В., Фоміченко І.П., Шашко В.О. Питання кадрової політики: актуальність та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2018. No 9. С. 212–219.

12. Вебсайт НАЗК. Нормативні основи. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticcoruption-upovnovazhenym/koruptsijni-ryzyky-ta-antykoruptsijni-programy/1-antykoruptsijna-programa-organiv-vlady/normatyvni-osnovy-1-antykoruptsijna-programa-organiv-vlady/

13. Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства: колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. С.6-21. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/monograf-publ-upravl-6.07.20-1.pdf

14. Гончаренко І., Шишпанова Н. Політика гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону,* 2025. 2(21), 123–134. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134

15. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2018. 6(1-2), 42-51.

16. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання. *Видавничий дім «Гельветика»,* 2023. Вип. 3(40). С. 10–18. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2

17. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки.* 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28

18. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2021. Вип. 41. С. 22–26. doi:10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4; URL: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/ view/699/687

19. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2022. Вип. 63. С. 117–123. doi: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22; URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

20. Денисенко М. П. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. С. 137–144. URL: https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/185.

21. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_138_50501526.pdf

22. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. URL: https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html

23. Дія. Платформа Центрів (2025). Звіт за результатами оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг (динамічний). URL: https:// center.diia.gov.ua/dasbord-2

24. Дрозд О.Ю. Співвідношення норм трудового та адміністративного права при регулюванні проходження державної служби в Україні: монографія. Херсон: Гельветика, 2016. 480 с.

25. Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. Вип. 1. С. 203–210.

26. Євдокимов П.В. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. No 1. Т. 3. С. 127–131.

27. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Моніторинг та оцінка ефективності діяльності голів обласних та Київської міської держадміністрацій. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/monitoring-ta-ocinka-efektivnosti-diyalnosti-goliv-oblasnih-ta-kiyivskoyi-miskoyi-derzhadministracij.

28. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21

29. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. № 2 (61). С. 23–28. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4

30. Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text

31. Закон України «Про державну службу» від 10 груд. 2015 р. No 889-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.

32. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2013. № 16. С. 116–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_25

33. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* Вип.8. С.55–65. 2024. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65.

34. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с. URL: https://surl.li/sndjta

35. Карпа М.І. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади. *Ефективність державного управління.* 2013. Вип. 36. С. 27–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_36_6

36. Ключник А. В., Шишпанова Н. О. Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok.* 2024. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2

37. Кондрашов О.М. Шляхи формування та розвитку органів державної влади: європейські виміри та орієнтири: монографія. Миколаїв. 2020. 351 с.

38. Конституція України від 24 серпня 1991 року. Офіційний веб-портал Верховної ради України. URL: https://static.rada.gov.ua/NEWSAJT/site/const/pershe_chytannya_96.html

39. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_15

40. Лабораторія законодавчих ініціатив (2024). Місце адміністративних послуг у реформі державного управління. URL: https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/

41. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. *Інноваційні технології управління і права.* 2018. № 1. С. 21-26.

42. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. No 19. С. 141–148.9.

43. Ліпкан В., Васютинська Л., Сивак Т. Методи аналізу ефективності проектів публічного сектору: особливості та обмеження. Громадська організація «Глобальна організація союзницького лідерства». URL: http://goal-int.org/metodi-analizu-efektivnosti-proektiv-publichnogo-sektoru-osoblivosti-ta-obmezhennya/

44. Майстренко К. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливості його впровадження в Україні. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. № 5(7). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-251-262

45. Матвейчук Л.О. Польовий П.В. Публічна політика розвитку цифрових компетентностей персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування». Том 34 (73) № 5. 2023. С.50-54. UPL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/9.pdf.

46. Матвейчук Л.О. Польовий П.В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та*

адміністрування». Том 33 (72) №2 2022. С.55-64. UPL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf.

47. Матвейчук Л.О., Польовий П.В. Цифровізація сфери публічного управління. Цифрова трансформація економіки : мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с. С.131-155. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4603/1/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8.pdf.

48. Матківська, Х., Зачко, О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2024. No 1(27). С. 204–214. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204

49. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Технології штучного інтелекту як драйвер формування ноосферної економіки та досягнення цілей сталого розвитку. Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. 4 (19). С.355-№362. https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/806/776

50. Мінцифра оприлюднює Рамку цифрової компетентності для громадян. Прес-офіс Міністерства. URL: https://thedigital.gov.ua/news/education/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan

51. Недобор І.В. Чинники впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління. *Теорія та практика державного управління.* 2018. Вип. 3. С. 180–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_3_27

52. Нечаєва І., Гудзь П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції,*

парадигма, розвиток, удосконалення, 2024. (9), 107–122. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122

53. Новак-Каляєва Л. Основні тенденції розвитку публічного управління в динаміці сучасних інформаційнотехнологічних та соціально-політичних змін. Публічне управління та цифрові практики. 2023. Т. 1. DOI: https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.011468.

54. Олійник І.В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114

55. Орлова Н. С., Козирева О. В. Особливості європейського електронного урядування та надання адміністративних послуг. Актуальні питання у сучасній науці, 2025. 4(34), 426-433. URL: https://doi. org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-426-436.

56. Офіційний сайт Верховної Ради України. Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики. Постанова КМУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-п#Text.

57. Офіційний сайт Верховної Ради України. Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України. Постанова КМУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-п#Text.

58. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. С. 181–187. URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/20608/19354/

59. Панова Н.С. Державна адміністративна служба України: теоретико-правова характеристика: монографія. Одеса: Фенікс, 2020. 363 с.

60. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ*

імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17.

61. Плецан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Duur_2019_5_13

62. Полякова Н.О. Публічне регулювання інноваційних чинників формування кадрової політики на рівні регіонів. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 2. С. 261–267. URL: http://nbuv.gov.ua/ujrn/vnuczudu_2021_2_33

63. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. № 2259-IX від 12.05.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20/conv#n3

64. Програма підтримки економіки. План для реалізації Ukraine Facility 2024 – 2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

65. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління».* 2016. № 3. С. 162-167.

66. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*, 2023. *11*(1), 5-11. URL: https://doi.org/10.15421/152301

67. Реформа державного управління (2024). Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайндержпослуг. URL: https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystanniaonlain-derzhposluh

68. Селіванов С., Кашлакова А. Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації.* Київ: КНУ ім. Т.Г.

Шевченка. 2022. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973 /files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf

69. Семенцова О.В., Паламарчук І.В., Старикова С.О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. No 1 (28). С.53–57. URL: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8.

70. Сиченко В.В., Лукашук М.В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського,* 2022. 5. 89-94. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14

71. Сірий Ю., Булик І., Шевченко Л. Міжнародний досвід управління персоналом на державній службі. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 7(25). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-509-519

72. Смолій Л. Методичні засади оцінки ефективності суспільного сектору. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону,* 2020. 1(16), 29–39. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.16.29-39

73. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2022 рік. (2022). Київ: НАДС. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diylnist/ upralinnja%20personalom/analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2022-final.pdf

74. Урядовий портал (2023). Ефективна цифрова держава. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/ efficient-digital-country

75. Урядовий портал (2024). Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ mintsyfry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-posluh-nazustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiieiu

76. Фесенко В. О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного*

управління. 2019. С. 183–191. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/20315/19100/

77. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 692 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf?utm_source=chatgpt.com

78. Шишпанова Н.О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. No5 (275). С.213-219. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf

79. Шляхтіна Г. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2021. С. 69–76. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf.

80. Ageing and Talent Management in European Public Administrations. A report prepared by the OECD for the Slovenian Presidency of the Council of the European Union republic of slovenia ministry of public administration. October 2021. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Ageing-and-Talent-Management-in-European-Public-Administrations.pdf

81. An international framework for human resource management indicators in public administration. Pilot results, methodologies and challenges. URL: https://www.oecd.org/en/publications/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_03763bab-en.html

82. EUPAN Strategy Paper 2022–2025. URL: https://www.eupan.eu

83. EUPAN. (2024). Results of the evaluation of the EUPAN Strategy Paper 2022–2025. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/ uploads/2024/12/Results-of-the-evalutation-of-the-EUPAN-Strategy-Paper-2022-2025.pdf

84. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K.The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 2025. 10(2s). URL: https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/334/94

85. OECD / EIPA. (2021). Ageing and Talent Management in European Public Administrations. OECD Publishing and EIPA. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin_OECD Slovenia.pdf

86. OECD 2023. Public Employment and Management 2023. OECD Publishing. URL: https://doi.org/10.1787/3c2a81b5-en

87. OECD, The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, 2021. URL: https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en.

88. OECD. (2025). Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 EU/OECD Survey of Public Servants. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html

89. Public Administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

90. SIGMA (OECD). Monitoring Report: Principles of Public Administration. Ukraine. Paris, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org.

91. Ukraine 2024 Report. Commission Staff Working Document. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of regions. 2024 Communication on EU enlargement policy. Brussels, 2024. 105 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf