МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми	Завідувач кафедри освітньо-професійної програми
Вороніна Ю.Є.	*Плотніченко С.Р.*
(підпис) *(ініціали та прізвище)*	*(підпис)* *(ініціали та прізвище)*
«16» червня 2026 р.	«16» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ»*

Здобувач вищої освіти: _____ Максимчук А.А.

(підпис) *(ПІБ здобувача)*

Науковий керівник: _____ к.п.н., доц. Горбова Н.А.

(підпис) *(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)*

Мелітополь, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО
Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ *Вороніна Ю.Є.*
(підпис) (ініціали та прізвище)
«19» вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування
_____ *Плотніченко С.Р.*
(підпис) (ініціали та прізвище)
«19» вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувачки вищої освіти
Максимчук Анастасії Андріївни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи: «Організація та вдосконалення управління персоналом у державних органах влади»
науковий керівник роботи к.п.н., доц. Горбова Н.А.
затверджені наказом ректора університету від *15 вересня 2025 року № 481-С*
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи: *12 червня 2026 року*
3.Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: *відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.*
4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
1) Теоретико-методологічні основи управління персоналом у сфері державної служби
2) *Сучасний стан та перспективи модернізації інструментів управління персоналом у державних органах влади*
5. Перелік графічного матеріалу: *презентація, схеми, таблиці*
6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	24.09.2025	*виконано*
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	04.03.2026	*виконано*
3	РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ	22.05.2026	*виконано*
4	Перевірка на плагіат	06.06.2026	*виконано*
5	Попередній захист роботи на кафедрі	16.06.2026	*виконано*

Здобувач вищої освіти _____ Максимчук А.
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи _____ Горбова Н.А.
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «16» червня 2026 року

___*до захисту допущено*_____

_____

Члени комісії:

1._____Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф._ _____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2._____Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц._____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3._____Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц._____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

4._____Горбова Н.А., к.п.н., доц._____ _____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

_____ С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «16» червня 2026 р.
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Організація та вдосконалення управління персоналом у державних органах влади»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026 р.
3. Обсяг роботи: 85 стор.
4. Кількість додатків: 0
5. Кількість ілюстрацій: 5
6. Кількість таблиць: 8
7. Кількість джерел літератури: 68

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у системі державної служби України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, організаційні механізми та практичні інструменти вдосконалення системи управління персоналом на державній службі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування засад управління персоналом у системі державної служби та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування кадрового менеджменту в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– проаналізувати ступінь наукового опрацювання проблематики управління персоналом у системі державної служби;

– дослідити історичні передумови становлення та розвитку системи управління персоналом у державному секторі;

– узагальнити зарубіжний досвід організації управління персоналом на державній службі та визначити можливості його адаптації до українських умов;

– охарактеризувати сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту та особливості їх реалізації в системі державної служби України;

– виявити проблеми застосування сучасних кадрових технологій у діяльності органів державної влади;

– обґрунтувати концептуальні засади формування кроскультурної моделі управління персоналом як складової реформування державної служби;

– розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби.

Методи проведення дослідження: у роботі використано діалектичний метод, методи аналізу та синтезу формально-логічний метод, порівняльно-правовий метод, статистичний метод, метод SWOT-аналізу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно–правові акти України, стратегічні документи держави, наукові праці українських і зарубіжних учених, аналітичні матеріали та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Основні результати дослідження (наукові, практичні): у кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності управління персоналом у системі публічного управління; досліджено організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління; розкрито особливості правового регулювання управління персоналом в умовах європейської інтеграції України;

Ключові слова: управління персоналом, публічне управління, публічна служба, кадрова політика, людські ресурси, кадровий потенціал, органи публічного управління, компетентнісний підхід, цифровізація, професійний розвиток, кадровий резерв, sigma, європейська інтеграція.

ЗМІСТ

1. ВСТУП..... Ошибка! Закладка не определена.

1) РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ..... Ошибка! Закладка не определена.

1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

1.2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

1.3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

2) РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ ..... Ошибка! Закладка не определена.

2.1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

2.2. ФОРМУВАННЯ КРОСКУЛЬТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

2.3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

3) ВИСНОВКИ ..... Ошибка! Закладка не определена.

4) СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаціями у сфері державного управління, спрямованими на утвердження демократичних принципів, підвищення ефективності діяльності органів влади та наближення національної системи публічного управління до європейських стандартів. За таких умов особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом державної служби, оскільки саме професійний кадровий потенціал є визначальним чинником результативності реалізації державної політики та забезпечення належної якості публічних послуг.

Складність сучасних суспільних процесів, необхідність оперативного реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зростання вимог до професійної компетентності державних службовців зумовлюють потребу в пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами. У зв’язку з цим актуалізуються питання впровадження сучасних кадрових технологій, удосконалення механізмів професійного розвитку персоналу, формування ефективного кадрового резерву та підвищення результативності діяльності кадрових служб.

Проблематика управління персоналом тривалий час перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад кадрового менеджменту зробили В. Веснін, Є. Глущенко, А. Єгоршин, П. Друкер, А. Кібанов, Ю. Красовський, А. Литвинюк, А. Лобанов, З. Румянцева, В. Травін та інші дослідники. Окремі аспекти організації діяльності кадрових служб, професійного розвитку персоналу та удосконалення кадрових технологій розкрито у працях М. Грачової, В. Дятлова, П. Журавльова, Ю. Половинка, В. Пушкарьова, О. Шинкаренка та інших учених.

Попри значну кількість наукових досліджень, окремі питання розвитку системи управління персоналом державної служби залишаються недостатньо

опрацьованими. Насамперед це стосується вдосконалення кадрових технологій, використання кроскультурних підходів до управління персоналом, розвитку кадрового резерву та підвищення ефективності кадрової політики в умовах реформування державної служби.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування засад управління персоналом у системі державної служби та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування кадрового менеджменту в органах публічної влади.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

– проаналізувати ступінь наукового опрацювання проблематики управління персоналом у системі державної служби;

– дослідити історичні передумови становлення та розвитку системи управління персоналом у державному секторі;

– узагальнити зарубіжний досвід організації управління персоналом на державній службі та визначити можливості його адаптації до українських умов;

– охарактеризувати сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту та особливості їх реалізації в системі державної служби України;

– виявити проблеми застосування сучасних кадрових технологій у діяльності органів державної влади;

– обґрунтувати концептуальні засади формування кроскультурної моделі управління персоналом як складової реформування державної служби;

– розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у системі державної служби.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади, організаційні механізми та практичні інструменти вдосконалення системи управління персоналом на державній службі.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Для дослідження теоретичних засад управління персоналом використано методи аналізу та синтезу, діалектичний метод, а також метод формальної логіки. Порівняльний метод застосовано для узагальнення зарубіжного досвіду управління персоналом та оцінювання нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності. Методи статистичного аналізу, спостереження та графічного моделювання використано для дослідження сучасного стану системи управління персоналом державної служби, виявлення тенденцій її розвитку та обґрунтування напрямів удосконалення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Удосконалено:

– методичні підходи до підвищення ефективності діяльності суб'єктів управління персоналом у системі державної служби, які передбачають розширення функціональних повноважень кадрових служб, підвищення їх ролі у формуванні кадрового складу органів влади, а також посилення участі кадрових підрозділів у процесах оцінювання, професійного розвитку та кар'єрного просування державних службовців;

– модель технологізації управління персоналом у системі державної служби, що базується на послідовній реалізації взаємопов'язаних етапів: підготовчого, діагностичного, прогностичного, методичного, організаційного та оціночного, що забезпечує комплексність кадрових процесів та підвищує результативність управлінських рішень.

Набули подальшого розвитку:

– підходи до мотивації професійної діяльності державних службовців шляхом поєднання економічних та неекономічних стимулів. Економічна складова

передбачає застосування системи матеріального заохочення з урахуванням складності виконуваних завдань, рівня кваліфікації, результативності праці та професійних досягнень працівників. Неекономічна складова орієнтована на розширення можливостей кар'єрного розвитку, делегування повноважень, залучення персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень і формування усвідомлення суспільної значущості державної служби;

– система оцінювання ефективності використання кадрових технологій у державній службі, яка включає показники професійного розвитку персоналу, результативності конкурсного відбору, атестації та кваліфікаційного оцінювання, ефективності формування кадрового резерву, управління кар'єрним розвитком працівників та застосування сучасних кадрових інструментів у практиці діяльності органів державної влади;

– науково-практичні підходи до формування кроскультурної моделі управління персоналом, спрямованої на розвиток міжкультурної взаємодії, підвищення рівня організаційної згуртованості, попередження конфліктів та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу в системі державної служби.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених теоретичних положень, висновків та практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби. Запропоновані підходи можуть бути застосовані органами державної влади під час розроблення та реалізації кадрової політики, удосконалення кадрових технологій, формування кадрового резерву, організації професійного розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності кадрових служб.

Одержані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для підвищення якості кадрового забезпечення, удосконалення механізмів управління людськими ресурсами та впровадження сучасних підходів до розвитку персоналу.

Крім того, матеріали дослідження можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої освіти під час підготовки навчально-методичних матеріалів, викладання дисциплін з державного управління, публічного адміністрування та управління персоналом, а також у системі професійного навчання й підвищення кваліфікації державних службовців.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Теоретичні підходи до дослідження управління персоналом у системі державної служби

Для ґрунтовного аналізу управління персоналом у системі державної служби необхідно передусім уточнити зміст ключових понять, що використовуються в межах цього дослідження. Йдеться, зокрема, про такі категорії, як «управління», «публічна служба», «персонал» і «кадрові процеси». Правильне трактування цих категорій є важливим, оскільки в різних наукових галузях ці поняття мають різні інтерпретації та змістові акценти.

Формування наукових засад управління пов’язане з працями представників класичної школи менеджменту, зокрема Ф. Тейлора, який обґрунтував базові принципи раціональної організації праці. До ключових положень його теорії належать: застосування економічно обґрунтованих методів організації праці, ретельний добір і професійна підготовка працівників, оптимальний розподіл функцій та налагодження взаємодії між керівництвом і виконавцями [39].

У сучасному розумінні управління постає як складна система, що включає сукупність взаємопов’язаних елементів. До основних компонентів такої системи належать суб’єкт управління, об’єкт управління та управлінський вплив. При цьому зв’язки між елементами можуть мати як прямий, так і зворотний характер, що забезпечує адаптивність і гнучкість управлінської системи [77]. Суб’єкт управління повинен володіти необхідними повноваженнями, ресурсами та відповідальністю для реалізації управлінських функцій.

Дослідження кадрових процесів у сфері державної служби має важливе значення для розуміння механізмів функціонування та розвитку органів влади. У цьому контексті особливої уваги потребує уточнення змісту поняття «кадри» та його співвідношення з категорією «персонал».

У науковій літературі поняття «кадри» зазвичай трактується як сукупність працівників, які мають відповідну професійну підготовку та здійснюють постійну трудову діяльність у межах певної організації. Йдеться про кваліфікованих спеціалістів, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом для виконання службових обов’язків [56].

Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити кілька концепцій розуміння кадрів. По-перше, кадри можуть розглядатися як трудові ресурси, де акцент робиться на функціональній ролі працівника. По-друге, як персонал — у межах формалізованої структури організації, де ключовим є займане місце та посадові повноваження. По-третє, як соціальний елемент організації, що включає трудову функцію, соціальний статус і систему взаємовідносин. По-четверте, як визначальний чинник існування організації, де працівник розглядається як центральний суб’єкт управління, а не лише ресурс [7; 74].

Поняття «персонал», на відміну від «кадрів», має ширше значення і охоплює всіх працівників організації незалежно від форми зайнятості чи рівня кваліфікації. У системі державної служби персонал виступає як соціально-професійна спільнота, якій притаманні певні цінності, інтереси та моделі поведінки [35].

У межах даного дослідження під персоналом розуміється сукупність усіх працівників органу державної влади, включаючи як постійних, так і тимчасових співробітників, діяльність яких спрямована на досягнення цілей організації.

Особливе місце у структурі управління персоналом займають кадрові процеси, які відображають динаміку змін у кадровому складі. Вони включають рух кадрів, зміну їх якісних і кількісних характеристик, а також розвиток кадрового потенціалу.

На думку Є. Охотського, кадрові процеси характеризуються як об’єктивні явища, що відображають зміну стану кадрових відносин та їх параметрів. Водночас Б. Пономаренко визначає їх як сукупність послідовних дій, спрямованих на реалізацію кадрової політики [20]. У свою чергу, М. Грищук

підкреслює, що кадрові процеси пов’язані з оновленням і відтворенням якісних характеристик персоналу [20].

Таким чином, кадрові процеси доцільно розглядати як об’єкт управління, що передбачає цілеспрямований вплив на персонал з метою забезпечення ефективного функціонування організації.

До основних функцій управління кадровими процесами належать: аналіз кадрової ситуації; планування потреб у персоналі; прийняття управлінських рішень; організація та контроль; мотивація працівників; інформаційне забезпечення.

Об’єктом управління у сфері державної служби виступає сукупність кадрових процесів, які включають підбір, розміщення, розвиток та оцінювання персоналу, а також регулювання трудових відносин і вирішення соціальних конфліктів [63].

Узагальнюючи, управління кадровими процесами можна визначити як цілеспрямовану діяльність органів влади, спрямовану на створення умов для ефективного формування та використання кадрового потенціалу.

Ключовим інструментом реалізації управління персоналом є кадрова політика, яка визначає стратегічні напрями роботи з персоналом. Вона формується відповідно до цілей організації та спрямована на забезпечення її ефективного функціонування.

У науковій літературі кадрова політика розглядається у двох аспектах: у широкому — як система принципів і норм, що регулюють кадрову діяльність, та у вузькому — як сукупність конкретних заходів у сфері роботи з персоналом [43].

Важливо зазначити, що кадрову політику не слід ототожнювати із системою управління персоналом, оскільки вона визначає лише загальні орієнтири, тоді як управління персоналом охоплює практичну реалізацію відповідних заходів [12].

У державній службі реалізація кадрової політики здійснюється через систему інструментів, серед яких можна виділити: нормативно-правові; організаційні; технологічні; інформаційні; соціально-психологічні.

Особливу роль відіграють соціально-психологічні механізми, оскільки саме вони забезпечують ефективне впровадження кадрових рішень у практичну діяльність [6].

В цілому, управління персоналом здійснюється на основі базових принципів. Принципи в області управління персоналом — це базові та вихідні положення, що визначають основний зміст наукової та практичної діяльності в цій області, та включають створення систем управління персоналом, механізми їх функціонування та організаційну культуру. Є чимало наукових підходів до визначення принципів управління персоналом, але найбільш поширеними є принципи, перелічені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Принципи управління персоналом в сфері державної служби

Принципи	Характеристики
Адаптивності	Гнучкість і адаптація управління персоналом до постійно мінливих умов
Концентрації	Усунення дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішенні завдань, поставлених перед організацією
Колегіальності	Взаємодія працівників служби управління персоналом
Комплексності	Зважати на фактори, що мають вплив на управління персоналом
Ієрархічності	Взаємодія між підрозділами управління персоналом на різних рівнях управління
Оперативності	Вчасно прийняті рішення
Оптимальності	Багатоваріантність і підбір найбільш оптимальних варіантів
Узгодженості	Скоординовані взаємини між підрозділами з управління персоналом
Плановості	Складання плану роботи з персоналом
Підбору кадрів	Відповідність кваліфікаціям та можливостям співробітників, потребам та інтересам організації.

Важливим елементом системи управління персоналом є кадрові служби, які виконують функції підбору, оцінювання, розвитку та мотивації працівників. В Україні вони можуть функціонувати у формі департаментів кадрової політики, служб управління персоналом або відділів кадрів [12].

Управління персоналом у державній службі слід розглядати як комплексну систему, що включає суб’єкти управління (керівництво та кадрові підрозділи) і

об’єкти управління (персонал). Така система охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю.

Основними завданнями системи управління персоналом у державних органах є: забезпечення реалізації кадрової політики; прогнозування потреб у кадрах; організація професійного навчання; формування кадрового резерву; створення сприятливого соціально-психологічного середовища.

Система управління персоналом має комплексний характер, оскільки поєднує організаційні, соціальні та економічні механізми впливу. Вона спрямована на розвиток професійного потенціалу працівників та підвищення ефективності їх діяльності.

Особливої актуальності набуває стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає орієнтацію на довгострокові цілі розвитку організації. Він включає формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища, для чого потрібно проаналізувати історичні аспекти розвитку системи управління персоналом.

Аналізуючи історичний розвиток системи управління персоналом в органах державної влади України, слід зазначити, що її формування було зумовлене необхідністю підвищення ефективності діяльності державних інституцій під впливом низки об’єктивних чинників.

Передусім, становлення цієї системи пов’язане із зростанням вимог до якості кадрового забезпечення публічного сектору. Зміни в організації праці, трансформація мотиваційних механізмів, а також реформування державної служби зумовили потребу у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом. Важливу роль у цьому процесі відіграли як вітчизняні наукові напрацювання, так і адаптація зарубіжного досвіду.

Крім того, формування сучасної системи державної служби в Україні відбувалося на основі конституційних засад, що істотно відрізняються від попередніх історичних моделей управління, зокрема дореволюційної та радянської. Умови глибоких політичних, соціально-економічних змін зумовили

необхідність удосконалення кадрової діяльності та підвищення ефективності управління персоналом у державному секторі [22].

Важливим чинником розвитку стало також переосмислення ролі держави у регулюванні кадрових процесів. Перехід до нових соціально-політичних умов сприяв формуванню сучасних підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на ефективність, професіоналізм та результативність.

Разом із тим, однією з актуальних проблем залишається дефіцит висококваліфікованих кадрів у державному секторі, що негативно впливає на якість управлінських рішень. Соціологічні дослідження свідчать, що ефективна система управління персоналом може бути сформована лише за умови глибокого аналізу історичного досвіду та його адаптації до сучасних умов функціонування державних інституцій.

З огляду на зазначене, особливої актуальності набуває дослідження етапів становлення управління персоналом, зокрема у контексті розвитку державного управління в різні історичні періоди.

Упродовж XX століття теорія управління людськими ресурсами зазнала значної еволюції. Початково домінувала концепція наукового управління, яка передбачала жорсткий контроль і регламентацію діяльності працівників. Згодом вона трансформувалася у бюрократичну модель, орієнтовану на підвищення ефективності через формалізацію управлінських процесів.

Вітчизняний досвід управління персоналом бере свій початок ще з другої половини XIX — початку XX століття, коли активно впроваджувалися принципи наукової організації праці. Розвиток цієї сфери був зумовлений індустріалізацією, становленням системи професійної освіти та підвищенням ролі кадрової політики у діяльності держави [5]. Представимо етапи управління персоналом у схематичному вигляді на рис.1.1.

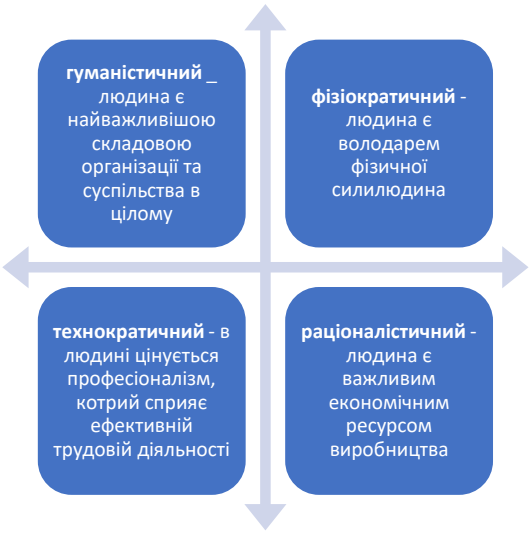

Рис.1.1. Етапи управління персоналом

У цьому контексті управління персоналом поступово оформлюється як окрема галузь управлінської діяльності, спрямована на ефективне використання професійного потенціалу людини. Водночас слід зазначити, що до 90-х років XX століття саме поняття «управління персоналом державної служби» фактично не використовувалося, що свідчить про недостатній теоретичний рівень осмислення цієї проблематики.

Історичні витоки державної служби сягають XV століття. У цей період її формування було зумовлене необхідністю забезпечення функціонування держави в умовах політичної нестабільності, економічної роздробленості та зовнішніх загроз. Саме тоді з'являються перші групи осіб, які виконували функції державного управління, зокрема представники землевласницької верстви, що обіймали ключові посади у військовій та адміністративній сферах [46].

З часом відбувається поступовий перехід від принципу походження до принципу професійної придатності під час призначення на державні посади. У період XV–XVII століть формується система державних органів, зростає чисельність службовців, а також підвищується потреба у кваліфікованих кадрах.

Подальший розвиток державної служби пов'язаний із її юридичним оформленням. Починаючи з XVIII століття, державна служба набуває

нормативного закріплення, що сприяє формуванню розгалуженого адміністративного апарату та посиленню централізації управління [40].

У XIX столітті значна увага приділялася професіоналізації державної служби. З'являються перші елементи кадрових технологій, зокрема система оцінювання діяльності службовців, яка включає атестацію та присвоєння рангів. Це сприяло підвищенню рівня відповідальності та якості виконання службових обов'язків [7]. Водночас формується система підготовки кадрів, яка включає спеціалізовані навчальні заклади та курси підвищення кваліфікації. Проте рівень підготовки державних службовців залишався недостатнім, що негативно впливало на ефективність державного управління [30].

У радянський період система управління персоналом набула специфічних рис. Основний акцент робився на ідеологічній лояльності, хоча з часом зростала увага до професійної підготовки кадрів. Характерною рисою було залучення представників робітничого та селянського середовища до управлінської діяльності, що супроводжувалося витісненням досвідчених фахівців. До позитивних аспектів цього періоду можна віднести розвиток системи підготовки кадрів, підвищення дисципліни та відповідальності. Водночас негативними явищами були надмірна бюрократизація, централізація управління та формалізм у прийнятті рішень.

На початку 90-х років XX століття Україна стала на шлях формування власної системи державної служби. Перехід до нової моделі управління вимагав створення сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на професіоналізм, ефективність та відповідність міжнародним стандартам. У цей період було прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання діяльності державної служби та формування кадрової політики [80]. Однак відсутність цілісної системи управління персоналом і значна плинність кадрів призвели до зниження рівня професійної підготовки державних службовців.

Аналіз статистичних даних свідчить про наявність дисбалансу в кадровому складі державних органів, зокрема про дефіцит фахівців у сфері права, економіки та управління. Це зумовило необхідність реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Таким чином, історичний досвід розвитку системи управління персоналом у державній службі свідчить про поступову еволюцію підходів до роботи з кадрами. Сучасна модель управління персоналом у системі державної служби є складною, багаторівневою системою, що забезпечує ефективне функціонування органів влади шляхом раціонального використання людських ресурсів.

1.2. Нормативно-правові засади управління персоналом у системі державної служби України

Управління персоналом у системі державної служби в Україні здійснюється на основі чітко визначених правових норм, які регламентують основні напрями, принципи та форми кадрової діяльності. Саме нормативно-правове забезпечення визначає порядок функціонування державних органів, ефективність їхньої діяльності, а також механізми реалізації кадрової політики на національному рівні. Узагальнені автором матеріали наведено в таблиці 1.2.

Представлена класифікація нормативно-правових актів демонструє багаторівневий характер правового регулювання управління персоналом у державній службі. Вона охоплює як стратегічні, так і прикладні аспекти кадрової діяльності, забезпечуючи комплексний підхід до формування та розвитку кадрового потенціалу державних органів. Узгодженість цих актів є важливою умовою ефективного функціонування системи державного управління.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року, правову основу державної служби становить комплекс нормативно-правових актів різного рівня. До них належать Конституція України, закони України, міжнародні договори, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, укази Президента України, постанови Кабінету

Міністрів України, а також акти центральних органів виконавчої влади, що формують і реалізують державну політику у сфері державної служби [1].

Таблиця 1.2

Класифікація нормативно-правових актів, що регулюють управління персоналом у державній службі України

№	Група нормативно-правових актів	Основний зміст регулювання	Приклади нормативних актів	Значення для управління персоналом
1	Акти, що регулюють етапи проходження державної служби	Визначають порядок вступу, проходження та припинення служби	Закон України «Про державну службу», Порядок проведення конкурсу	Забезпечують прозорість добору, кар'єрного розвитку та звільнення
2	Акти, що визначають правовий статус суб'єктів управління персоналом	Регламентують повноваження органів та кадрових служб	Типове положення про службу управління персоналом, акти НАДС	Чітко визначають функції, права та відповідальність кадрових підрозділів
3	Антикорупційні нормативні акти	Встановлюють обмеження, заборони та правила етичної поведінки	Закон України «Про запобігання корупції»	Сприяють прозорості, доброчесності та запобіганню конфлікту інтересів
4	Акти стратегічного характеру	Визначають напрями реформування та розвитку державної служби	Стратегія реформування державного управління	Формують довгострокову кадрову політику та модернізацію HR-системи
5	Підзаконні нормативно-правові акти	Деталізують процедури кадрової роботи	Постанови КМУ, накази НАДС (ранги, стажування, особові справи)	Забезпечують практичну реалізацію законодавства
6	Локальні (внутрішні) акти державних органів	Регулюють внутрішню організацію роботи персоналу	Посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку	Забезпечують організацію роботи на рівні конкретного органу
7	Акти оперативного реагування	Регулюють кадрові процеси в умовах змін або криз	Тимчасові постанови КМУ, антикризові рішення	Забезпечують гнучкість управління персоналом

Отже, нормативно-правове регулювання управління персоналом у державній службі доцільно розглядати як системну сукупність правових норм, які визначають правила організації кадрової роботи, процедури проходження служби, права та обов'язки державних службовців, а також механізми функціонування органів державної влади загалом.

З метою глибшого розуміння структури правового забезпечення доцільно здійснити класифікацію нормативно-правових актів, що регулюють управління персоналом у державному секторі.

Передусім слід виокремити закони України як базовий рівень правового регулювання. Саме вони встановлюють основні принципи державної служби, визначають правовий статус державних службовців, регламентують порядок вступу на службу, її проходження та припинення, а також встановлюють кваліфікаційні вимоги до кандидатів.

Наступну групу становлять підзаконні нормативно-правові акти, які конкретизують положення законів і забезпечують їх практичну реалізацію. До них належать постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, накази та розпорядження центральних органів виконавчої влади. Ці акти деталізують процедури кадрової роботи, визначають механізми оцінювання персоналу, організацію конкурсного відбору, проходження служби та інші аспекти управління персоналом.

Окрему категорію становлять внутрішні нормативні документи державних органів, які регулюють діяльність персоналу на рівні конкретної установи. До них можна віднести правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, а також інші локальні акти, що визначають порядок взаємодії працівників і організацію їх діяльності.

Крім того, важливе значення мають методичні матеріали, інструкції та рекомендації, спрямовані на практичне впровадження норм законодавства. Вони не лише конкретизують правові положення, але й забезпечують єдність підходів до реалізації кадрової політики у різних органах державної влади.

Загалом ефективність функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від узгодженості та якості нормативно-правового забезпечення, яке створює необхідні умови для професійного розвитку державних службовців та підвищення результативності їх діяльності.

Варто зазначити, що нормативно-правове регулювання управління персоналом у системі державної служби ґрунтується на ключових положеннях Конституції України. Зокрема, до них належать принцип рівного доступу громадян до державної служби, здійснення владних повноважень на засадах законності, недопущення дискримінації, забезпечення гендерної рівності, а також гарантії права на працю і судовий захист як у національних, так і в міжнародних інституціях [2].

Відповідно до статті 12 Закону України «Про державну службу», служби управління персоналом визначаються як повноцінні суб'єкти управління державною службою. Це означає обов'язковість їх функціонування у всіх державних органах відповідно до чинного законодавства [1]. При цьому термін «служба управління персоналом» може застосовуватися як щодо окремого структурного підрозділу, так і щодо спеціаліста, відповідального за кадрову роботу [3].

Нормативно-правову основу правового регулювання управління персоналом на державній службі складають закони України «Про державну службу» [1] та «Про запобігання корупції» [4], Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [5], Порядок присвоєння рангів державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [6], Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 [3], Порядок стажування державних службовців, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 48 [7], Порядок ведення та зберігання особових справ державних службовців, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 22 березня 2016 р. № 64 [8] та ін.

Слід підкреслити, що одним із важливих напрямів удосконалення системи управління персоналом є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності кадрових служб. Навіть за умов недостатнього нормативного врегулювання, впровадження таких методик дозволяє підвищити результативність роботи державних органів і наблизити її до міжнародних стандартів [11]. Застосування інструментів оцінювання компетентності кадрових підрозділів сприяє виявленню проблемних аспектів їх діяльності та визначенню шляхів подальшого розвитку [12].

Окремі аспекти управління персоналом детально врегульовані положеннями Закону України «Про державну службу». Зокрема, вони визначають додаткові функції кадрових служб, спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи персоналу та належного виконання службових обов’язків [1].

Важливим елементом кадрової роботи є організація складання присяги державними службовцями, що сприяє формуванню їх професійної етики та відповідального ставлення до виконання службових повноважень. Не менш значущим є ознайомлення працівників із правилами внутрішнього службового розпорядку та посадовими інструкціями, що забезпечує чіткість організації діяльності та дотримання встановлених процедур.

Суттєву роль відіграє також впровадження індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців. Такі програми сприяють безперервному підвищенню рівня їх компетентності, розвитку професійних якостей та формуванню ефективного кадрового потенціалу державної служби [1]. Це ще раз підтверджує важливе місце служби управління персоналом у системі державного управління.

У Типовому положенні про службу управління персоналом визначено основні повноваження цього структурного підрозділу [3]. Вони охоплюють широкий спектр завдань, пов’язаних із забезпеченням функціонування державної служби, організацією кадрової роботи та реалізацією правового статусу державних службовців.

Систематизація повноважень служби управління персоналом дозволяє чітко окреслити її роль у структурі державного органу. Розподіл функцій за напрямами діяльності сприяє більш ефективній організації роботи, підвищенню відповідальності працівників та забезпеченню належного рівня управління персоналом.

Відповідно до частини першої статті 18 Закону України «Про державну службу» [1], у державних органах передбачається створення служби управління персоналом з урахуванням чисельності працівників. Така служба формується у разі наявності достатньої кількості персоналу, що потребує системного кадрового супроводу, і функціонує як окремий структурний підрозділ.

Організаційно служба управління персоналом підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби, що забезпечує належний рівень координації кадрової роботи та оперативність прийняття управлінських рішень. На цей підрозділ покладається реалізація всього комплексу функцій у сфері управління персоналом, включаючи планування, підбір, оцінювання, розвиток та мотивацію працівників.

Зазначений підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності органів державної влади, забезпечує узгодженість кадрових процесів, а також формує дієву систему внутрішнього контролю у сфері управління людськими ресурсами. У свою чергу, це позитивно впливає на результативність роботи державних установ та якість виконання ними своїх функцій.

Водночас слід зауважити, що структура та кадровий склад державних органів визначаються не лише керівником державної служби, а й іншими уповноваженими суб’єктами відповідно до вимог чинного законодавства.

Важливу роль у нормативному забезпеченні управління персоналом відіграє Закон України «Про запобігання корупції» [4], який встановлює правові засади попередження та протидії корупційним проявам у публічному секторі. У ньому закріплено основні поняття, що мають безпосереднє значення для кадрової

роботи, зокрема визначення родинних зв’язків, які охоплюють шлюбні та родинні відносини, а також відносини, що виникають унаслідок укладення шлюбу.
Крім того, законодавство визначає поняття прямого підпорядкування як організаційні відносини, за яких службовець виконує розпорядження керівника та підзвітний йому у межах службової діяльності. Важливе місце займає також визначення корупційних правопорушень, до яких належать дії, пов’язані з одержанням неправомірної вигоди, зловживанням службовим становищем або використанням службових повноважень у приватних інтересах.

Окремої уваги заслуговує категорія конфлікту інтересів. Закон розрізняє потенційний конфлікт інтересів, коли існує ймовірність впливу особистих інтересів на службову діяльність, та реальний конфлікт інтересів, коли такий вплив вже має місце і може призвести до порушення службових обов’язків.

Запровадження чітких визначень та правових механізмів у сфері запобігання корупції сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів та ефективності управління персоналом.

Також, діюча влада впроваджує нову систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад на постійній основі. Прийнято новий Закон № 4282 “Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”, Це важливий крок для побудови прозорої, передбачуваної та конкурентної системи оплати праці на державній службі, яка ґрунтується на класифікації посад. Класифікація посад дозволить зрозуміти, які професійні напрями роботи є на державній службі. Надасть змогу порівнювати оплату праці на держслужбі з ринком праці в Україні - бухгалтерів з бухгалтерами, юристів з юристами, HR з HR, а не держслужбовців загалом із знеособленим ринком. Таким чином, запровадження нової системи оплати праці поступово посилить позиції держави як конкурентного роботодавця на ринку праці.

На сучасному етапі важливу роль у регулюванні кадрових процесів відіграють підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету

Міністрів України та накази Національного агентства України з питань державної служби. Вони деталізують положення законів і встановлюють конкретні процедури управління персоналом, зокрема порядок добору кадрів, їх звільнення, визначення кваліфікаційних вимог, оцінювання службової діяльності та організацію професійного розвитку.

На основі аналізу нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, що регламентують сферу управління персоналом у державній службі, доцільно виокремити кілька основних груп таких актів.

По-перше, це нормативні акти, які регулюють окремі етапи проходження державної служби. До них належать документи, що визначають порядок вступу на державну службу, її проходження, а також припинення службових відносин.

По-друге, важливу групу становлять акти, що визначають правовий статус і повноваження органів та суб'єктів, відповідальних за управління персоналом у державному секторі. Вони встановлюють їх компетенцію, функції та межі відповідальності у сфері кадрової роботи.

По-третє, окрему категорію формують нормативно-правові акти стратегічного характеру, які визначають основні напрями розвитку державної служби, а також пріоритети вдосконалення системи управління персоналом. Саме вони задають вектор реформування та модернізації кадрової політики.

По-четверте, слід виділити акти, спрямовані на забезпечення оперативного реагування державних органів на зміну зовнішніх умов, зокрема у кризових або надзвичайних ситуаціях. Такі документи дозволяють адаптувати кадрові процеси до нових викликів і забезпечують безперервне функціонування державної служби.

На нашу думку, запропонована класифікація дає змогу більш системно охарактеризувати нормативно-правове забезпечення управління персоналом у державній службі. Вона дозволяє чітко розмежувати різні напрями правового регулювання та глибше зрозуміти особливості функціонування кадрової системи в органах державної влади.

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом у системі публічної служби

Аналіз зарубіжного досвіду реалізації кадрової політики у сфері публічної служби дає змогу виокремити низку універсальних характеристик, притаманних більшості розвинених держав. Передусім варто зазначити, що правовий статус державного службовця закріплюється на законодавчому рівні, що забезпечує чітке визначення його прав, обов'язків та гарантій професійної діяльності.

Однією з ключових умов вступу на державну службу є наявність відповідного рівня освіти та професійної підготовки. У більшості країн світу перевага надається кандидатам із профільною освітою, що відповідає функціональним обов'язкам на майбутній посаді. Водночас важливим елементом професійної кар'єри державного службовця є безперервний розвиток, який реалізується через систему підвищення кваліфікації, перепідготовки та спеціалізованого навчання.

Система професійного навчання державних службовців є цілісною, організаційно структурованою моделлю, спрямованою на постійне вдосконалення теоретичних знань і практичних навичок. Вона забезпечує адаптацію персоналу до сучасних вимог державного управління, сприяє опануванню новітніх управлінських технологій і формуванню професійних компетентностей відповідно до чинних стандартів.

Головною метою такої системи є підвищення ефективності функціонування органів публічної влади шляхом розвитку кадрового потенціалу. При цьому професійне зростання державного службовця розглядається у тісному взаємозв'язку з його особистісним розвитком. Досягнення цього балансу можливе лише за умови впровадження концепцій безперервного навчання, особистісно орієнтованого підходу та програмно-цільового планування освітніх процесів.

Ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від якості їх кадрового складу, здатності працівників оперативно реагувати на виклики сучасного управління та ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах динамічних змін. У зв'язку з цим формування високопрофесійного корпусу

державних службовців є визначальною умовою успішної реалізації державних реформ.

На сучасному етапі розвитку публічної служби у багатьох країнах активно впроваджуються спеціалізовані освітні програми підготовки управлінських кадрів. Однією з найбільш поширених є програма MPA (Master of Public Administration), визнана міжнародним стандартом підготовки фахівців у сфері публічного управління. Отримання такого ступеня розглядається як важливий чинник професійного становлення державного службовця та підвищення його конкурентоспроможності.

Разом з тим, попри наявність спільних підходів до підготовки кадрів, між різними країнами існують суттєві відмінності, зумовлені історичними, політичними та соціально-економічними чинниками. У науковій літературі традиційно виокремлюють дві базові моделі професійної підготовки державних службовців: західноєвропейську та американську.

Американська система формування кадрового потенціалу значною мірою ґрунтується на європейських освітніх традиціях, проте має власні особливості, пов’язані з історією розвитку північноамериканського суспільства. Вона характеризується високим рівнем практичної орієнтації навчання, розвитком управлінських компетенцій та значною увагою до стратегічного мислення.

У свою чергу, західноєвропейська модель підготовки кадрів публічної служби адаптується до національних умов кожної країни, враховуючи її культурні, політичні та економічні особливості. У межах цієї моделі сформувалися два основні підходи: англосаксонський і французький.

Англосаксонський підхід, який спочатку сформувався у Великій Британії, передбачає високі вимоги до правової підготовки державних службовців. Значний вплив на його розвиток мали такі відомі науковці, як Лоренц фон Штейн, Роберт фон Моль і Макс Вебер. Сьогодні цей підхід широко застосовується у країнах Північної Європи, зокрема у Швеції, Норвегії, Данії та Нідерландах.

Характерною особливістю цієї моделі є орієнтація на ґрунтовну юридичну освіту, яка розглядається як основа професійної підготовки державного службовця. Хоча сучасні вимоги дещо пом’якшили цю умову, правова компетентність і надалі залишається важливим елементом професійного профілю службовця.

В умовах глобалізації та трансформації державного управління у країнах Європи відбувається перегляд традиційних підходів до діяльності державних службовців. Якщо раніше ключовими вимогами були дисциплінованість, чітке виконання інструкцій і підпорядкування ієрархії, то сьогодні акцент зміщується на розвиток лідерських якостей, самостійність у прийнятті рішень і здатність до управління змінами.

Сучасні вимоги до державних службовців включають також розвиток системного мислення, навичок командної роботи, ефективної комунікації та високого рівня адаптивності. Відповідно, освітні програми та кадрова політика повинні бути спрямовані на формування саме таких компетентностей.

Система державної служби у Великій Британії характеризується чіткою ієрархічною структурою, що передбачає поділ службовців на кілька класів. Загалом виділяють 7 рівнів, де перший клас охоплює найвищі управлінські посади, а нижчі класи — виконавські та адміністративні функції. Така класифікація забезпечує прозору систему кар’єрного зростання та визначає вимоги до професійної компетентності працівників на кожному етапі служби.

Одним із ключових напрямів реформування британської державної служби стало впровадження сучасних підходів до оцінювання компетентності службовців. Запровадження чітких критеріїв оцінки професійних якостей сприяло формуванню мотиваційного середовища, у якому державні службовці зацікавлені у постійному розвитку власних знань, навичок і управлінських здібностей. Це, своєю чергою, позитивно вплинуло на підвищення ефективності їхньої професійної діяльності.

Просування службовців по кар’єрній ієрархії та присвоєння вищого класу безпосередньо залежать від рівня освіти, професійної підготовки та результатів службової діяльності. Таким чином, освітній компонент відіграє ключову роль у системі кадрового розвитку.

Важливою особливістю британської моделі є відсутність єдиної централізованої системи підготовки державних службовців. На відміну від деяких інших країн, де існує уніфікована освітня програма, у Великій Британії функціонує широкий спектр освітніх напрямів, серед яких: державне управління, публічна політика, адміністрування державного сектору тощо. Це ускладнює однозначне визначення стандартної програми типу MPA, оскільки аналогічні програми представлені у різних варіаціях.

Разом із тим, важливу роль у професійній підготовці державних службовців відіграє Civil Service College, який забезпечує навчання значної частини управлінського персоналу. Освітній процес у цьому закладі орієнтований передусім на формування компетентностей майбутніх керівників. Успішне завершення навчальних програм дає можливість підвищити кваліфікацію та створює передумови для просування по службі, зокрема до середніх управлінських рівнів.

Окрім базової підготовки, у системі державної служби Великої Британії активно застосовуються програми підвищення кваліфікації. Для службовців середнього рівня (4–7 класи) організовуються спеціалізовані курси, тоді як для представників вищого керівництва (1–2 класи) проводяться індивідуалізовані тренінги та професійні майстер-класи, спрямовані на розвиток стратегічного мислення та лідерських якостей.

Підготовка кадрів у Великій Британії розглядається як один із пріоритетних напрямів державної політики. У зв’язку з цим значна увага приділяється організації різноманітних форм навчання, серед яких важливе місце займають семінари, тренінги, науково-практичні конференції та короткострокові освітні курси. Їх організацію забезпечують профільні міністерства та відомства, які

самостійно розробляють навчальні програми з урахуванням актуальних потреб державного управління та ринку праці.

Кожне державне відомство має можливість адаптувати освітній процес до специфіки своєї діяльності, що забезпечує практичну спрямованість навчання. Отримані знання та навички активно застосовуються у професійній діяльності, що підвищує загальну ефективність функціонування державного апарату.

Незважаючи на відсутність централізованої системи підготовки кадрів, британська модель компенсує це широким спектром освітніх можливостей. Спільними рисами більшості навчальних програм є поєднання теоретичної підготовки з практичним досвідом, зокрема через стажування, а також обов'язкове виконання підсумкових проєктних робіт.

Отже, досвід Великої Британії свідчить, що ефективна система підготовки державних службовців може базуватися не лише на централізованих механізмах, а й на гнучкому поєднанні різноманітних освітніх інструментів, орієнтованих на розвиток професійних і управлінських компетентностей.

Аналіз досвіду США свідчить, що у США сформовано цілісну модель професійної компетентності державних службовців, яка охоплює ключові управлінські, соціальні та аналітичні здібності. Ця модель не є жорстко регламентованою, проте визначає базові орієнтири професійного розвитку.

Однією з провідних компетенцій є управління змінами, що передбачає здатність до стратегічного бачення, прогнозування майбутніх процесів та адаптації до нових умов. Важливу роль відіграють інноваційне мислення, креативність, а також готовність до безперервного навчання та саморозвитку.

Не менш важливою є компетенція керівництва персоналом, яка включає формування ефективних команд, управління конфліктами, розвиток співробітників та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

До ключових складових професійної компетентності також належить:

- управління ресурсами – ефективне використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів, а також володіння сучасними технологіями управління персоналом;
- орієнтація на результат – здатність приймати відповідальні управлінські рішення, досягати поставлених цілей та забезпечувати якість виконання завдань;
- комунікативна компетентність – розвиток навичок ділового спілкування, ведення переговорів, підготовки аналітичних та управлінських документів.

Таким чином, американська модель акцентує увагу на гнучкості професійних якостей та їх адаптивності до змін у сфері державного управління.

Поряд із цим значний інтерес становить досвід Нідерландів, де використовується концепція так званого «управлінського профілю» (management profile), що визначає ключові компетенції державного службовця.

Серед основних компетентностей у цій моделі виділяють:

1. Системне управління – здатність діяти відповідно до стратегічних цілей організації, прогнозувати розвиток ситуації та забезпечувати цілісність управлінських процесів.
2. Вирішення проблем – аналітичне мислення, здатність обробляти інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення.
3. Міжособистісна взаємодія – уміння ефективно комунікувати, розуміти поведінку інших, проявляти гнучкість у взаєминах.
4. Оперативна ефективність – ініціативність, здатність до контролю, швидке реагування та делегування повноважень.
5. Вплив і лідерство – уміння переконувати, формувати бачення розвитку та організовувати діяльність інших.

Порівняльний аналіз показує, що у країнах із розвиненими демократичними інституціями активно застосовуються моделі компетентностей як інструмент підвищення ефективності державної служби. Хоча структура таких моделей є подібною, їхній зміст варіюється залежно від національних особливостей управління.

Важливою складовою кадрової політики є процедура відбору кандидатів на державну службу. У міжнародній практиці застосовуються два основні підходи: призначення та конкурсний відбір. Найпоширенішими формами конкурсного відбору є аналіз документів, тестування та співбесіди. Додатково використовуються такі методи, як оцінювання професійного досвіду, рекомендації з попередніх місць роботи та кадрові інтерв'ю.

Особливу увагу заслуговує система управління персоналом у США, де ключову роль відіграє U.S. Office of Personnel Management. Цей орган відповідає за організацію добору кадрів, розробку методик оцінювання діяльності службовців, а також за систему їхнього навчання та підвищення кваліфікації.

У США відсутні жорсткі вікові обмеження для вступу на державну службу, що забезпечує відкритість системи та можливість залучення фахівців із різним професійним досвідом. Водночас значна увага приділяється процедурі оцінювання персоналу, яка здійснюється регулярно.

Особливе місце займає діяльність Senior Executive Service – служби вищих керівників. Для цієї категорії працівників застосовується комплексна система оцінювання, що враховує продуктивність праці, якість виконання завдань, витрати ресурсів і досягнуті результати.

Оцінювання здійснюється щорічно у письмовій формі та передбачає використання кількох рівнів результативності (високий, задовільний, низький). Високі результати можуть супроводжуватися матеріальним стимулюванням, тоді як незадовільні показники можуть стати підставою для коригувальних заходів або звільнення.

Крім того, у США передбачено періодичну атестацію державних службовців (як правило, раз на три роки), спрямовану на підвищення ефективності їхньої діяльності та професійного рівня.

Отже, міжнародний досвід підтверджує, що ефективна система управління персоналом у публічній службі базується на поєднанні чітко визначених компетентностей, прозорих процедур відбору, регулярного оцінювання та

безперервного професійного розвитку. Використання таких підходів в Україні може суттєво підвищити якість державного управління та сприяти формуванню сучасного кадрового потенціалу.

У країнах континентальної Європи сформувалися ефективні системи підготовки та професійного розвитку державних службовців, що вирізняються високим рівнем інституціоналізації й чіткою організацією навчального процесу. Представлена порівняльна таблиця 1.3 дозволяє визначити ключові напрями, що можуть бути корисними для адаптації в Україні з метою вдосконалення національної системи управління публічною службою.

Таблиця 1.3.

Ключові практики управління трудовими ресурсами в публічній сфері європейських країн

Країна	Особливості системі управління трудовими ресурсами	Можливості адаптації для України
Велика Британія	Відкрита конкуренція, меритократія, акцент на постійному розвитку компетенцій	Можливість впровадження конкуренції при прийомі на роботу та акцент на безперервному навчанні
Франція	Централізована система, стабільність кар'єрного розвитку, довічна кар'єра	Адаптація елементів централізації, створення стабільних кар'єрних можливостей
Польща	Гармонізація з європейськими стандартами, акцент на прозорості відбору кадрів	Впровадження системи прозорого набору кадрів, розвиток механізмів навчання
Латвія	Орієнтація на державний сектор, недостатній розвиток адаптації до викликів	Можливість адаптації механізмів залучення кадрів та їхнього професійного розвитку
Німеччина	Триступенева система: підготовча, випробувальна та пожиттєва служби, дерегулювання	Запровадження випробувального періоду та систематизація навчання
Іспанія	Закритість системи, інтенсивний підготовчий та випробувальний періоди, стратифікація	Створення стадій кар'єрного розвитку з інтенсивним навчанням на початкових етапах

Зокрема, у Німеччині ключову роль у підготовці кадрів для публічної служби відіграють спеціалізовані вищі професійні школи публічного управління. Вони представлені розгалуженою мережею як на федеральному рівні, так і в окремих федеральних землях. Окрім цього, значну частину навчальної та підвищувальної діяльності здійснюють відомчі навчальні центри, які організовують програми перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців відповідно до потреб конкретних органів влади.

Особливістю німецької моделі є те, що вступ до таких освітніх установ, як правило, пов’язаний із попереднім зарахуванням на державну службу. Таким чином, навчання поєднується з практичною діяльністю, що забезпечує високий рівень прикладної підготовки майбутніх службовців.

Не менш показовим є досвід Франції, де система підготовки державних службовців відзначається високим ступенем централізації та чітко вибудованою структурою. Центральне місце в цій системі займає École nationale d'administration, яка традиційно здійснює підготовку управлінських кадрів найвищого рівня.

Завершення навчання у цій установі фактично відкриває доступ до престижних посад у державному апараті. Управління закладом здійснюється адміністративною радою, до складу якої входять представники вищих органів влади, державних службовців, а також представники професійних спільнот і студентства. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичними вимогами державного управління.

Крім центрального рівня, у Франції функціонує мережа регіональних інститутів адміністрації, зокрема у містах Бастії, Ліллі, Ліоні, Меці та Нанті. Ці установи здійснюють підготовку кадрів для центральних органів влади на конкурсних засадах. Щорічно кожен із таких інститутів навчає обмежену кількість слухачів, що забезпечує високий рівень відбору та якості освіти.

Важливою рисою французької системи є багаторівнева процедура відбору кандидатів. Вона охоплює різні категорії претендентів: осіб із вищою освітою; державних службовців із певним стажем роботи; кандидатів із загальним

професійним досвідом. Після успішного складання вступних іспитів кандидати проходять стажування, за результатами якого приймається рішення щодо їх подальшого працевлаштування. У разі невдалого проходження випробувань передбачена можливість повторного навчання або повернення до попередньої діяльності.

У цілому, для європейських країн характерною є наявність ефективної системи контролю якості освіти у сфері підготовки державних службовців. Незважаючи на різноманіття програм і підходів, всі вони спрямовані на формування високого рівня професійної компетентності.

Разом із тим, варто зазначити, що адаптація зарубіжного досвіду в Україні ускладнюється низкою факторів. Зокрема, англосаксонська модель підготовки кадрів базується на прецедентній правовій системі, що суттєво відрізняється від континентальної правової традиції, характерної для України. Це створює певні труднощі під час впровадження відповідних освітніх програм. В умовах сучасних реформ державного управління в Україні особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом. Міжнародний досвід у цій сфері є надзвичайно цінним, оскільки дає змогу сформувати ефективні механізми підготовки, перепідготовки та професійного розвитку державних службовців.

Отже, міжнародний досвід свідчить про важливість системного підходу до формування кадрового потенціалу публічної служби. Водночас існують об’єктивні обмеження щодо прямого запозичення іноземних моделей в українських умовах, зумовлені відмінностями у правових системах, управлінських традиціях та соціально-економічному середовищі.

Разом із тим, поступова адаптація найбільш ефективних елементів зарубіжного досвіду, з урахуванням національної специфіки, може стати важливим чинником підвищення ефективності державного управління в Україні та формування сучасної професійної державної служби.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

2.1. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом та особливості їх реалізації у системі державної служби.

У сучасних умовах розвитку системи державного управління процеси управління персоналом у державних установах орієнтовані насамперед на безперервний професійний розвиток працівників. Важливими складовими цього процесу є професійне навчання, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації та саморозвиток державних службовців. Ефективне функціонування органів державної влади потребує наявності висококваліфікованих працівників, які володіють не лише ґрунтовними теоретичними знаннями та практичними навичками, а й високим рівнем професійної етики, відповідальності та моральних цінностей.

Одним із ключових чинників забезпечення результативності діяльності державних службовців є система мотивації персоналу. Саме мотиваційні механізми визначають рівень зацікавленості працівників у якісному виконанні службових обов’язків, їхню ініціативність і прагнення до професійного вдосконалення. Водночас система стимулювання у сфері державної служби має суттєві відмінності від механізмів мотивації, що використовуються у приватному секторі. Зокрема, державна служба не передбачає матеріального заохочення у вигляді частки від прибутку, тому основний акцент робиться на формуванні почуття відповідальності перед суспільством і державою, орієнтації на якісне надання адміністративних послуг та сумлінне виконання службових функцій.

Важливу роль у системі управління персоналом державних органів відіграють також особистісні характеристики працівників. Серед найбільш значущих якостей державного службовця доцільно виокремити чесність, відкритість, патріотизм, емпатію, відповідальність, здатність до командної роботи

та прагнення до професійного й особистісного розвитку. Наявність таких якостей сприяє підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій і забезпечує ефективність реалізації управлінських рішень.

Разом із тим, відсутність прозорої системи кар'єрного просування та недостатній рівень організації професійного розвитку персоналу негативно впливають на мотивацію працівників державного сектору. Обмежені можливості кар'єрного зростання та нечіткі критерії оцінювання результатів діяльності можуть призводити до зниження ініціативності, професійної активності та зацікавленості у самовдосконаленні.

Управління персоналом у державних публічних організаціях повинно ґрунтуватися на принципах визнання індивідуальності кожного працівника, справедливого оцінювання результатів праці та створення сприятливого середовища для розвитку ініціативності й творчого потенціалу персоналу. Особливого значення набуває залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та ефективності виконання посадових обов'язків.

Крім того, важливими напрямами сучасної кадрової політики у сфері державної служби є забезпечення дотримання трудових прав працівників, організація системного професійного навчання та перепідготовки кадрів, формування справедливої системи оплати праці й прозорих механізмів кар'єрного зростання. Значну роль також відіграє комплексне оцінювання діяльності працівників, яке має враховувати як процес виконання посадових обов'язків, так і кінцеві результати роботи. Такий підхід сприяє формуванню у державних службовців почуття відповідальності за результати власної діяльності та ефективність функціонування організації загалом.

У сучасних умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває впровадження інноваційних практик управління персоналом у сфері публічної служби, представлених у таблиці 2. 1.

Таблиця 2.1

Основні інноваційні практики управління публічними службовцями

№ п/п	Інноваційна практика	Характеристика та особливості реалізації
1	Цифровізація процесів управління персоналом	Використання HRM-систем для автоматизації кадрових процесів: добору персоналу, атестації, оцінювання результативності діяльності, планування кар'єри; ведення електронних особових справ та автоматичний моніторинг виконання завдань
2	Гнучкі форми зайнятості	Запровадження дистанційної роботи та гібридних форматів діяльності; використання гнучкого графіка роботи з орієнтацією на результативність праці
3	Управління талантами та розвиток компетентностей	Реалізація програм підтримки талановитих працівників, формування індивідуальних планів професійного розвитку, застосування наставництва та коучингу
4	Проєктне управління персоналом	Формування міжвідомчих проєктних команд; оцінювання працівників та кар'єрне просування залежно від результатів реалізованих проєктів
5	Сучасні методи оцінювання ефективності	Використання системи KPI, комплексного оцінювання діяльності за участю керівництва, колег, підлеглих та зовнішніх стейкхолдерів
6	Формування інноваційної організаційної культури	Стимулювання ініціативності, відкритості до змін, готовності до експериментів та впровадження концепції «safe-to-fail»
7	Використання штучного інтелекту та аналітики даних	Прогнозування кадрових потреб, аналіз ризиків кадрової політики та стратегічне планування людських ресурсів на основі Big Data
8	Інклюзивність та різноманітність	Реалізація політики рівних можливостей, залучення молоді, осіб з інвалідністю та представників різних соціальних груп
9	Краудсорсинг і взаємодія з громадськістю	Використання відкритих платформ для збору пропозицій щодо вдосконалення державного управління та обговорення кадрових програм
10	Безперервне навчання (Lifelong learning)	Організація мікронавчання, вебінарів, онлайн-курсів, створення корпоративних університетів та співпраця з освітніми платформами

Джерело: систематизовано автором [39,40].

Таким чином, сучасні інноваційні практики управління публічними службовцями орієнтовані на комплексну модернізацію кадрової політики держави, розвиток професійного потенціалу персоналу та підвищення ефективності функціонування органів державної влади. Впровадження цифрових технологій, гнучких форм зайнятості, систем безперервного навчання та сучасних методів оцінювання діяльності створює передумови для формування адаптивної, відкритої та результативної системи державної служби. Водночас важливими напрямами залишаються розвиток інноваційної організаційної культури,

забезпечення інклюзивності та активне залучення громадськості до процесів удосконалення державного управління.

В умовах повномасштабної військової агресії проти України, що триває з лютого 2022 року, інноваційний розвиток персоналу органів публічного управління набув особливої актуальності та стратегічного значення. За сучасних кризових умов саме ефективність кадрового потенціалу визначає здатність державного апарату забезпечувати безперервність управлінських процесів, оперативно реагувати на виклики та підтримувати стабільне функціонування державних інституцій. У зв'язку з цим інноваційний розвиток персоналу став важливою складовою загального реформування системи державного управління, спрямованого на підвищення її гнучкості, адаптивності та стійкості до кризових явищ [41].

Однією з провідних тенденцій розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнного стану стала масштабна цифровізація діяльності органів державної влади. Активне впровадження електронного урядування та цифрових сервісів потребувало якісно нового рівня професійної підготовки державних службовців. Зокрема, за інформацією Міністерства цифрової трансформації України, станом на початок 2024 року понад 95 % державних послуг для громадян стали доступними в онлайн-форматі через платформу Дія. Це, своєю чергою, зумовило необхідність активного розвитку цифрових компетентностей працівників державного сектору. Упродовж 2023 року близько 68 тисяч державних службовців пройшли спеціалізоване навчання за напрямом «цифрові навички публічного управління», що свідчить про високий рівень адаптації кадрової системи до умов цифрової трансформації.

Характерною особливістю інноваційного розвитку персоналу в умовах війни стала також переорієнтація системи професійної підготовки на кризове управління, стратегічне планування та оперативне реагування на надзвичайні ситуації. В умовах постійних безпекових загроз особливого значення набули компетентності, пов'язані з цивільним захистом, мобілізаційною готовністю,

управлінням ризиками та забезпеченням стійкості державних інституцій. За даними Національне агентство України з питань державної служби, протягом 2022–2024 років понад 40 % посадових осіб органів державної влади брали участь у спеціалізованих тренінгах, присвячених питанням кризового управління та діяльності в умовах воєнного стану.

Крім того, сучасні умови функціонування державного апарату зумовили необхідність розвитку нових професійних та особистісних компетентностей державних службовців. Особливої актуальності набули психологічна стійкість, емоційна витривалість, комунікативна адаптивність, здатність приймати рішення в умовах невизначеності та працювати в ситуаціях підвищеного стресового навантаження. У зв’язку з цим у системі підготовки кадрів почали активно використовуватися інноваційні освітні технології, зокрема гейміфікація, симуляційне моделювання, дистанційні освітні платформи та мікронавчання. Важливо зазначити, що у 2023 році понад 30 % навчальних програм НАДС були адаптовані до змішаного або повністю дистанційного формату навчання. Суттєвий вплив на інноваційний розвиток кадрового потенціалу органів публічного управління в Україні здійснюють міжнародна підтримка та співробітництво з міжнародними організаціями. Зокрема, у межах взаємодії з Програмою розвитку ООН та проєктом EU4PAR було реалізовано низку онлайн-курсів, тренінгів і семінарів для державних службовців. Упродовж 2022–2024 років у таких освітніх заходах взяли участь понад 15 тисяч представників органів державної влади [42, 43].

Таким чином, інноваційний розвиток персоналу органів публічного управління в умовах війни характеризується активною цифровізацією, впровадженням сучасних освітніх технологій, розвитком кризових компетентностей та посиленням міжнародної співпраці у сфері професійної підготовки кадрів. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності функціонування державного апарату, забезпечує його стійкість в

умовах воєнного часу та створює передумови для повоєнного відновлення і модернізації системи державного управління.

Специфіка впровадження інноваційних підходів у процес управління публічними службовцями в Україні в умовах війни полягає у використанні інструментів, адаптованих до потреб воєнного часу. Основними напрямами такої діяльності є забезпечення безпеки праці державних службовців, підвищення ефективності надання адміністративних послуг населенню, розвиток цифрової взаємодії з громадянами та оперативне реагування на соціально-економічні виклики воєнного періоду.

Серед основних інструментів управління персоналом у системі публічного управління в умовах воєнного стану особливе значення мають інноваційні механізми організації праці, цифрові технології, психологічна підтримка персоналу та адаптивні кадрові рішення. Їх застосування дозволяє забезпечити безперервність функціонування органів державної влади, підвищити ефективність управлінських процесів та зберегти кадровий потенціал державної служби.

Одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління є цифровізація державної служби. В умовах війни цифрові технології стали необхідним інструментом забезпечення безпечної та безперервної діяльності органів влади. Впровадження дистанційних форматів роботи здійснюється через використання захищених цифрових платформ, державних хмарних сервісів, систем електронного документообігу та внутрішніх комунікаційних мереж. Значну роль у цьому процесі відіграє використання електронних документів, електронного підпису та онлайн-обміну службовою інформацією, що сприяє підвищенню оперативності надання державних послуг та мінімізації ризиків для працівників і громадян.

Важливим інструментом сучасного кадрового менеджменту є адаптивне управління персоналом, яке передбачає швидке реагування на зміни та перерозподіл кадрових ресурсів відповідно до потреб воєнного часу. Зокрема, здійснюється оперативне перепрофілювання працівників та залучення фахівців до

критично важливих напрямів діяльності, таких як гуманітарна допомога, інформаційна безпека, координація евакуаційних процесів та реалізація безпекових проєктів. Одночасно застосовується гнучке планування робочого часу й посадових обов'язків залежно від безпекової ситуації та індивідуальних умов працівників.

В умовах постійного психологічного навантаження особливої актуальності набуває психологічна підтримка державних службовців. Створення спеціалізованих служб психологічної допомоги, проведення консультацій, тренінгів зі стресостійкості та програм профілактики професійного вигорання сприяють стабілізації емоційного стану персоналу. Такі заходи мають особливе значення для працівників, які здійснюють професійну діяльність в умовах постійних обстрілів, евакуації або високого рівня емоційного навантаження.

Не менш важливим напрямом є забезпечення відкритих комунікацій та прозорості управлінських процесів. Регулярне інформування працівників про зміни в організації роботи, можливості релокації, кадрові рішення та безпекові ризики дозволяє підтримувати стабільність функціонування колективів і знижувати рівень невизначеності. Важливу роль у цьому відіграють відкриті онлайн-наради, цифрові платформи комунікації та оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами.

Особливого значення в умовах війни набувають релокація органів влади та забезпечення безпечних умов праці. Для забезпечення безперервності роботи державних установ створюються тимчасові офіси у більш безпечних регіонах України. Водночас працівникам, які були змушені змінити місце проживання, надається підтримка у вигляді забезпечення житлом, необхідним технічним обладнанням та умов для дистанційної роботи.

Складовою інноваційного розвитку кадрової політики є також підвищення кваліфікації персоналу в умовах кризи. Найбільш поширеними формами професійного навчання стали онлайн-курси, вебінари та дистанційні освітні програми, присвячені питанням безпеки, кризового менеджменту, цифрової

грамотності та психологічної стійкості. Важливим чинником розширення доступу до навчання є співпраця державних органів із закладами вищої освіти та міжнародними організаціями.

У сучасних умовах активно впроваджуються антикризові кадрові рішення, спрямовані на оперативне заповнення вакантних посад у критично важливих сферах державного управління. З цією метою спрощуються процедури найму персоналу та кар'єрного просування, а також здійснюється залучення ветеранів, волонтерів і демобілізованих осіб до системи державної служби.

Окрему увагу держава приділяє підтримці волонтерської діяльності публічних службовців. У сучасних умовах волонтерська активність працівників державного сектору розглядається як важлива складова суспільної підтримки та гуманітарної допомоги. У зв'язку з цим впроваджуються нормативні механізми легалізації волонтерської діяльності та створюються умови для залучення службовців до реалізації гуманітарних і соціальних проєктів [44, 45]. Водночас ефективність діяльності працівників публічної служби визначається не лише використанням сучасних технологій чи рівнем фінансування кадрової політики, а й розвитком демократичних принципів державного управління. Важливими складовими цього процесу є децентралізація, прозорість діяльності органів влади, підвищення рівня професійної компетентності персоналу та формування ефективного управлінського лідерства. Саме впровадження інноваційних інструментів дозволяє системі державної служби України залишатися гнучкою, функціональною та орієнтованою на потреби громадян навіть в умовах повномасштабної війни.

Відповідно до систематизації, наведеної у табл. 2.2, основні інноваційні інструменти управління персоналом у системі державної служби України станом на 2025 рік поєднують розвиток цифрових технологій із комплексною підтримкою працівників відповідно до викликів воєнного часу. У таких умовах гарантування безпеки працівників та створення належних умов для виконання службових обов'язків стають ключовими пріоритетами кадрової політики держави.

Подальший розвиток інноваційних механізмів управління персоналом має бути спрямований на інтеграцію сучасних аналітичних систем, використання технологій прогнозування кадрових потреб та удосконалення цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень.

Таблиця 2.2.

Основні інноваційні інструменти роботи публічних службовців в Україні відповідно до умов воєнного стану на 2025 рік

№ п/п	Інноваційна практика	Опис	Приклади впровадження
1	Дистанційна робота та електронне врядування	Перехід на гнучкі форми та цифрові платформи	Використання "Дія", Zoom, електронного документообігу
2	Психологічна підтримка та стресменеджмент	Програми емоційної підтримки службовців	Онлайн-консультації, вебінари для держслужбовців
3	Навчальні програми (Reskilling, Upskilling)	Онлайн-курси з нових компетентностей в кризу	Програми від НАДС, Академії цифрового розвитку
4	Мобільні офіси та релокація органів влади	Робота мобільних адміністративних структур	Перенесення окремих держорганів у західні області
5	Управління на основі результатів	Моделі оцінки ефективності службовців за результатами	KPI для державних службовців, SMART-цілі
6	Цифровізація системи кадрового управління	Використання електронних реєстрів та аналітики даних	Єдиний портал вакансій для держслужбовців
7	Формування кадрового резерву в кризових умовах	Оперативне створення резерву кадрів для заміщення втрат	Спеціальні конкурси НАДС, залучення ветеранів

Джерело: систематизовано автором

Відповідно до систематизації, наведеної у табл. 2.2 інноваційні інструменти управління персоналом у системі державної служби поєднують розвиток цифрових технологій із комплексною підтримкою працівників відповідно до викликів воєнного часу. У таких умовах гарантування безпеки працівників та створення належних умов для виконання службових обов’язків стають ключовими пріоритетами кадрової політики держави. Подальший розвиток інноваційних механізмів управління персоналом має бути спрямований на

інтеграцію сучасних аналітичних систем, використання технологій прогнозування кадрових потреб та удосконалення цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень.

Відповідно до інноваційних практик, представлених у табл. 2.2, управління персоналом у системі публічної служби України в умовах війни здійснюється за низкою стратегічно важливих напрямів, серед яких особливе місце займають цифровізація, підтримка персоналу, впровадження гнучких управлінських підходів, забезпечення мобільності кадрів, розвиток прозорості управління та удосконалення системи мотивації працівників.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку кадрового менеджменту в умовах воєнного стану є використання BI-інструментів (Business Intelligence) для аналізу та прогнозування кадрових процесів. Використання аналітичних систем дозволяє здійснювати моніторинг навантаження на державних службовців, оцінювати ефективність розподілу ресурсів та прогнозувати потреби у персоналі. Це забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень та сприяє оптимізації функціонування органів державної влади в умовах кризових навантажень.

Важливого значення набуває також розвиток програм наставництва та менторства. У сучасних умовах особливо актуальним є впровадження моделей професійного супроводу, за яких досвідчені працівники надають підтримку новим співробітникам, зокрема внутрішньо переміщеним особам та працівникам, які вперше долучаються до системи державного управління. Наставництво сприяє швидшій професійній адаптації персоналу, передачі практичного досвіду та формуванню ефективної організаційної культури.

В умовах масштабної цифровізації державного сектору особливої актуальності набуває питання кібербезпеки. Функціонування електронних платформ, систем електронного документообігу та цифрових сервісів потребує забезпечення високого рівня захисту інформації та конфіденційності даних громадян. У зв’язку з цим одним із пріоритетних напрямів розвитку кадрової

політики є підготовка фахівців у сфері кіберзахисту та формування навичок інформаційної безпеки у державних службовців.

Суттєвий вплив на підвищення ефективності діяльності органів публічного управління здійснює міжнародне партнерство та співробітництво з іноземними державами й міжнародними організаціями. Обмін досвідом із країнами, які вже проходили етапи кризових трансформацій державного апарату, дозволяє адаптувати найбільш успішні практики управління персоналом до українських реалій. Такі підходи сприяють не лише подоланню викликів воєнного часу, а й формуванню основ для довгострокової модернізації системи публічної служби України [46].

Варто зазначити, що навіть в умовах воєнного стану інноваційні практики управління персоналом у публічному секторі продовжують ґрунтуватися на принципах європейської демократичності, відкритості та людиноцентризму. Водночас сучасні виклики зумовили певну трансформацію управлінських пріоритетів, у межах яких особлива увага приділяється забезпеченню ефективної взаємодії між державними органами та громадянами, а також створенню безпечних умов праці для державних службовців.

Крім того, важливою тенденцією розвитку публічного управління стало активне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. У сучасних умовах органи влади дедалі частіше взаємодіють із громадськістю у межах реалізації соціальних і гуманітарних проєктів, спрямованих на підтримку населення та вирішення проблем територіальних громад. Така співпраця сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій та формуванню ефективної системи публічного управління. Воєнний стан також посилив необхідність інтеграції та координації діяльності між різними органами державної влади. За таких умов інноваційні підходи в управлінні персоналом орієнтовані не лише на підвищення рівня професійної компетентності працівників, а й на розвиток їхньої креативності, ініціативності, здатності до швидкого ухвалення рішень та адаптації до нових умов професійної діяльності.

Саме впровадження сучасних управлінських інновацій дає змогу забезпечити ефективне функціонування державного апарату України навіть в умовах тривалої воєнної кризи.

2.2. Формування кроскультурної моделі управління персоналом як основи реформування системи державної служби

Одним із важливих напрямів удосконалення сучасної системи управління персоналом у сфері державної служби є забезпечення ефективної взаємодії працівників у багатокультурному середовищі. Кроскультурні комунікації охоплюють як внутрішні, так і зовнішні форми професійної взаємодії між особами, які відрізняються за етнічною належністю, соціальним статусом, віковими характеристиками, ціннісними орієнтаціями та іншими соціокультурними ознаками. У зв'язку з цим питання організації якісної міжкультурної комунікації та управління різноманітністю набувають дедалі більшого значення в теорії й практиці управління персоналом.

Ефективне управління такими процесами потребує науково обґрунтованого підходу, що передбачає застосування сучасних концепцій, методів і механізмів кадрового менеджменту. Особливого значення набуває впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на створення сприятливого середовища для професійної взаємодії представників різних культурних груп. У цьому контексті важливим інструментом підвищення ефективності кадрової політики виступає формування та розвиток кроскультурних моделей управління персоналом, які забезпечують гармонізацію міжособистісних відносин, підвищення рівня організаційної культури та ефективності діяльності організації загалом.

«Формування та розвиток крос-культурних моделей управління персоналом є одним з найбільш значущих напрямків сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших

культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, притаманних різних локальних культур організації» [32].

В умовах трансформації сучасних соціально-економічних процесів особливої актуальності набуває формування кроскультурної моделі управління персоналом. Така необхідність зумовлена поширенням міжкультурних суперечностей у діяльності державних установ та організацій. Наявність кроскультурних конфліктів може негативно впливати на розвиток кадрового потенціалу, знижувати результативність праці працівників, а також ускладнювати процеси внутрішньоорганізаційної комунікації та співпраці.

У науковій літературі кроскультурний менеджмент розглядається як система управлінських дій, спрямованих на ефективне використання культурного різноманіття персоналу задля підвищення результативності діяльності організації та мінімізації негативних наслідків міжкультурних відмінностей. На відміну від інтуїтивних підходів до вирішення міжкультурних питань, сучасний кроскультурний менеджмент ґрунтується на наукових методах аналізу, виявленні проблемних аспектів взаємодії та розробленні механізмів їх системного врегулювання [19].

За визначенням О. Гетьмана, кроскультурна модель управління є цілеспрямованою діяльністю керівництва, спрямованою на зменшення негативних соціальних, економічних і фінансових наслідків, які можуть виникати внаслідок відмінностей між окремими групами працівників [16]. Водночас таке трактування переважно акцентує увагу на етнічних, релігійних та вікових особливостях персоналу, що дещо звужує зміст і практичні можливості застосування кроскультурного підходу в управлінні людськими ресурсами.

Сучасні наукові підходи трактують кроскультурну модель управління персоналом як механізм регулювання міжкультурних відносин у колективі, що забезпечує конструктивну взаємодію працівників із різним соціокультурним досвідом. Така модель передбачає створення умов для взаємного обміну культурними цінностями, формування атмосфери толерантності та взаємоповаги,

а також гармонізацію відносин між представниками різних культурних груп у межах організації [73].

Наукова цінність наведеного підходу полягає в тому, що він розглядає кроскультурну модель управління персоналом не лише як інструмент запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій, спричинених культурними відмінностями між працівниками. Значна увага приділяється також створенню умов для взаємного обміну досвідом, культурними традиціями та цінностями, що сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності трудової взаємодії. Такий підхід орієнтований на досягнення гармонізації внутрішньоорганізаційних процесів через конструктивне використання культурного різноманіття персоналу [19].

Узагальнення та критичне осмислення наукових підходів до трактування сутності кроскультурного управління персоналом дозволяє розглядати його як цілісну систему взаємопов’язаних принципів, методів та управлінських механізмів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу організації. Основною метою такої системи є ефективне використання переваг міжкультурної взаємодії для мінімізації ризиків виникнення міжособистісних конфліктів, розвитку наставництва, поширення професійних знань і компетентностей, а також забезпечення стабільного підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу організації [81].

У вітчизняній управлінській науці сформовано декілька підходів до побудови моделей кроскультурного менеджменту. Зокрема, окремі дослідники пропонують моделі, спрямовані на запобігання мобінгу та іншим проявам дискримінації в трудових колективах, які можуть виникати внаслідок неефективної міжкультурної взаємодії [82]. Інші науковці акцентують увагу на використанні інструментів галузевого бенчмаркінгу для вдосконалення системи управління персоналом у багатокультурному середовищі. Водночас існує підхід, відповідно до якого подолання проблем кроскультурної диференціації можливе завдяки переходу від традиційних бюрократичних моделей управління до

інноваційних організаційних форм, заснованих на принципах самоорганізації, довіри та відповідальності, характерних для концепції бірюзових організацій [79].

Ефективність кроскультурної моделі управління значною мірою залежить від правильності оцінювання результатів її функціонування та своєчасного коригування управлінських рішень. Важливим аспектом є також дотримання базових принципів організації управлінської діяльності у сфері розвитку міжкультурної взаємодії. Саме сукупність таких принципів створює підґрунтя для досягнення стратегічних соціально-економічних цілей організації, забезпечує результативність кадрової політики та сприяє ефективному розвитку персоналу в умовах культурного різноманіття [32].

Важливою передумовою ефективного функціонування кроскультурної моделі управління персоналом є дотримання комплексу принципів, які визначають зміст, напрями та механізми її формування й розвитку.

1. Принцип об’єктивності. Його сутність полягає в тому, що управлінські рішення у сфері кроскультурного менеджменту мають базуватися на результатах наукового аналізу, статистичних даних та сучасних методах оцінювання кадрових процесів. Використання економіко-математичних моделей, кореляційного та регресійного аналізу, методів оптимізації та інших аналітичних інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Водночас досвід керівників та експертні оцінки можуть застосовуватися як допоміжний інструмент, що доповнює результати кількісного аналізу, але не замінює їх.

2. Принцип системності передбачає узгодженість усіх елементів кроскультурного управління із загальною стратегією розвитку організації. Реалізація цього принципу вимагає інтеграції функціональних, процесуальних та проєктних підходів до управління персоналом, забезпечуючи взаємозв’язок між кадровою політикою, організаційними процесами та стратегічними цілями установи.

3. Принцип синергії, відповідно до якого ефективність кроскультурного менеджменту зростає завдяки взаємодії різних управлінських механізмів. Раціональне поєднання кадрових технологій, методів організації праці та інструментів розвитку персоналу створює додатковий позитивний ефект, що сприяє підвищенню результативності діяльності організації.

4. Урахування інституційних змін. Кроскультурна модель управління повинна адаптуватися до трансформацій нормативно-правового середовища, змін суспільних цінностей та розвитку професійних стандартів. Ефективність такого підходу забезпечується постійним оновленням внутрішніх регламентів, посадових інструкцій, корпоративних кодексів і процедур, які визначають особливості міжкультурної взаємодії в колективі.

5. Принцип економічної ефективності орієнтує систему управління на досягнення конкретних результатів за умови раціонального використання ресурсів. Ефективний кроскультурний менеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, зростанню інвестиційної привабливості організації та створенню умов для її сталого розвитку.

6. Принцип прозорості. Він передбачає відкритість процесів формування та реалізації кадрової політики, доступність інформації для працівників і зрозумілість управлінських рішень. Такий підхід сприяє зміцненню довіри в колективі та мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

7. Принцип превентивності, відповідно до якого управління кроскультурними процесами має носити випереджальний характер. Це передбачає своєчасне виявлення потенційних конфліктів, прогнозування можливих ризиків та впровадження заходів, спрямованих на їх попередження ще до виникнення негативних наслідків.

Важливим складником системи кроскультурного менеджменту є психологічна підтримка персоналу. Наявність кваліфікованих психологів у структурі державних установ дає змогу своєчасно реагувати на міжособистісні та міжкультурні суперечності, сприяє покращенню соціально-психологічного

клімату в колективі та зменшенню рівня плинності кадрів. Крім того, професійний психологічний супровід підвищує адаптаційні можливості працівників і створює передумови для ефективного функціонування сучасних кроскультурних моделей управління в системі державної служби.

На сучасному етапі розвитку системи державної служби особливої актуальності набуває вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням культурного різноманіття персоналу. Підвищення ефективності діяльності державних органів, забезпечення стабільності кадрового складу та створення сприятливого робочого середовища потребують впровадження сучасних управлінських інструментів, заснованих на принципах кроскультурного менеджменту.

У цьому контексті доцільним є розроблення та практичне впровадження науково обґрунтованої кроскультурної моделі управління персоналом, яка забезпечуватиме ефективну взаємодію працівників із різним соціокультурним досвідом, сприятиме попередженню міжкультурних конфліктів та підвищенню результативності професійної діяльності. Реалізація такої моделі має бути спрямована на створення умов для професійного розвитку персоналу, зміцнення організаційної культури та підвищення рівня мотивації працівників.

Основними напрямами формування кроскультурної моделі управління персоналом доцільно визначити розвиток міжкультурних комунікацій, удосконалення механізмів адаптації та інтеграції працівників, впровадження програм професійного наставництва, забезпечення психологічної підтримки персоналу, розвиток інклюзивного організаційного середовища та вдосконалення системи управління конфліктами. Сукупність зазначених напрямів формує концептуальне підґрунтя для побудови ефективної системи кроскультурного менеджменту в органах публічної служби (рис. 2.1).

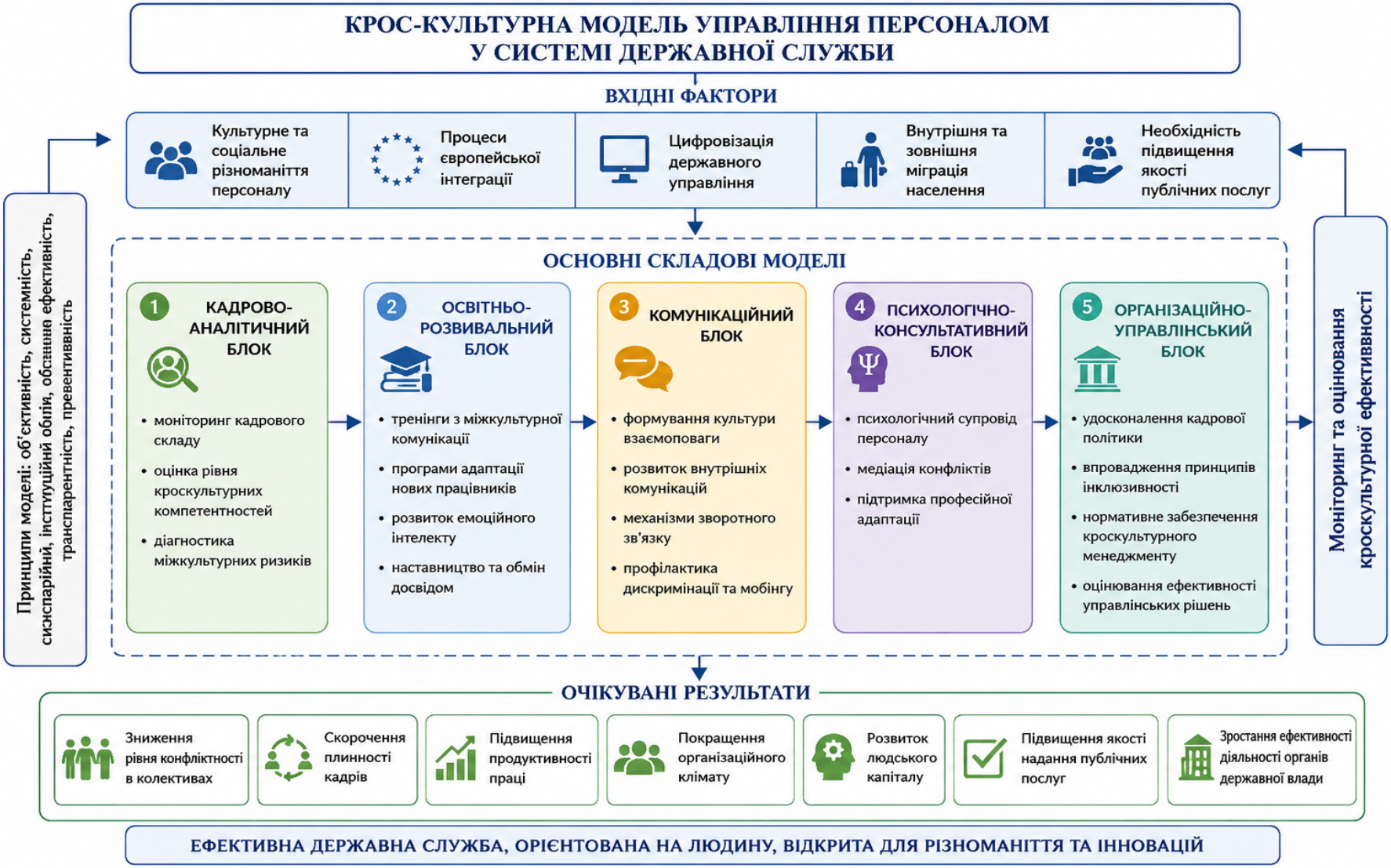

Рис. 3.1. Крос-культурна модель управління персоналом у системі державної служби

Однією з ключових проблем сучасного кроскультурного менеджменту є визначення рівня культурної різноманітності персоналу та оцінювання її впливу на функціонування організації. Від якості такої оцінки значною мірою залежить вибір управлінських інструментів і напрямів удосконалення кадрової політики. Саме тому важливого значення набуває розроблення комплексних підходів до аналізу кроскультурних особливостей трудового колективу, які дозволяють враховувати специфіку кадрового складу та потенційні ризики міжкультурної взаємодії.

Для забезпечення об’єктивності оцінювання доцільним є використання інтегрального показника кроскультурної диференціації персоналу. Такий індикатор може застосовуватися в організаціях, де працівники представлені різними віковими групами, статтю, а також соціальними й культурними характеристиками. Комплексний підхід до оцінювання передбачає врахування не лише показників різноманітності кадрового складу, а й рівня конфліктності в колективі, ефективності внутрішніх комунікацій та обсягів ресурсів, спрямованих на реалізацію заходів кроскультурного менеджменту. Це дає змогу отримати більш повне уявлення про стан міжкультурної взаємодії та визначити пріоритетні напрями її вдосконалення.

Формування кроскультурної моделі управління персоналом має базуватися на комплексі взаємопов’язаних заходів, спрямованих на розвиток сприятливого соціально-психологічного середовища в організації. Насамперед важливим є забезпечення психологічної підтримки працівників, зокрема в умовах посилення культурної, вікової та соціальної різноманітності колективів. Ефективним інструментом також виступає система наставництва, яка сприяє передаванню професійного досвіду між поколіннями працівників, полегшує адаптацію нових співробітників та зміцнює внутрішньоколективні зв’язки.

Не менш важливим напрямом є розвиток корпоративного навчання та групових форм професійної підготовки. Організація спільних освітніх заходів, тренінгів із міжкультурної комунікації та командної взаємодії сприяє

формуванню атмосфери довіри, підвищує рівень згуртованості колективу та знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій на ґрунті культурних відмінностей. У результаті реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення ефективності роботи персоналу та зміцнення кадрового потенціалу організації.

Ефективне впровадження кроскультурних моделей управління персоналом потребує врахування низки ризиків, які можуть виникати під час їх практичної реалізації в діяльності державних установ та організацій. Від своєчасного виявлення таких ризиків і розроблення механізмів їх мінімізації значною мірою залежить результативність кроскультурного менеджменту.

Одним із найбільш поширених є ризик недостатнього врахування сучасних тенденцій розвитку кадрового менеджменту. В умовах цифрової трансформації та поширення дистанційних форм зайнятості традиційні моделі управління не завжди відповідають актуальним потребам організацій. Для мінімізації такого ризику доцільно інтегрувати в систему кроскультурного менеджменту інструменти управління віддаленими командами, цифрові засоби комунікації, а також механізми використання корпоративних онлайн-платформ і соціальних мереж для підтримки ефективної взаємодії між працівниками.

Важливою проблемою залишається також адаптація зарубіжного досвіду до особливостей українського суспільства та державного управління. Багато моделей кроскультурного менеджменту були сформовані в інших соціокультурних умовах, тому їх застосування без урахування національних традицій, цінностей та специфіки організаційної культури може знижувати ефективність управлінських рішень.

Суттєвий негативний вплив може мати формальний характер використання інструментів кроскультурного управління. У таких випадках відповідні заходи реалізуються лише для демонстрації відповідності сучасним управлінським тенденціям і не супроводжуються реальними змінами в організаційному середовищі. Запобігти цьому можна шляхом розроблення чітких механізмів

упровадження кроскультурної моделі, регулярного моніторингу її результативності та застосування системи кількісних і якісних показників оцінювання.

1. Окрему увагу слід приділяти ризику нераціонального використання фінансових ресурсів під час розроблення та впровадження кроскультурних програм. Зменшенню такого ризику сприятимуть прозорі процедури відбору консультантів, конкурентні механізми закупівлі послуг та постійний контроль за ефективністю використання коштів.

2. Ще одним проблемним аспектом є відсутність універсальних критеріїв оцінювання результативності кроскультурного менеджменту. Для вирішення цієї проблеми доцільно розробити комплексну систему індикаторів, яка дозволить оцінювати вплив упроваджених заходів на рівень конфліктності, плинність кадрів, якість комунікації та загальну ефективність діяльності персоналу.

3. Важливим фактором успішності кроскультурної моделі є її узгодженість із системою мотивації працівників. Заходи щодо розвитку міжкультурної взаємодії повинні супроводжуватися вдосконаленням механізмів матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, доцільним є заохочення наставництва, підтримка командної роботи та участь працівників у програмах розвитку організаційної культури.

4. Не менш значущим є забезпечення ефективного зворотного зв’язку між керівництвом і персоналом. Систематичне отримання інформації про результати впровадження кроскультурних заходів дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення, враховувати потреби працівників і підвищувати якість кадрової політики.

Отже, ефективність управління персоналом у сучасних організаціях значною мірою визначається здатністю керівництва враховувати культурне різноманіття колективу та впроваджувати дієві механізми міжкультурної взаємодії. Формування кроскультурної моделі управління персоналом має

ґрунтуватися на комплексному аналізі кадрового складу, оцінюванні потенційних ризиків і розробленні заходів, спрямованих на забезпечення продуктивної співпраці працівників різних соціокультурних груп. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності державної служби, розвитку людського капіталу та зміцненню організаційної культури.

2.3. Напрями підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби

Попри тривале реформування системи державної служби в Україні, процес становлення сучасної моделі управління персоналом ще не забезпечив очікуваного рівня ефективності. Подальше вдосконалення кадрової політики потребує врахування комплексу чинників, які стримують реалізацію стратегічних пріоритетів державного управління та негативно впливають на якість кадрового забезпечення органів влади. Саме тому розроблення сучасних механізмів управління персоналом має ґрунтуватися на системному аналізі існуючих проблем та пошуку шляхів їх вирішення.

Однією з найбільш актуальних проблем залишається недостатня ефективність діяльності кадрових служб. У багатьох державних органах їх функції досі обмежуються переважно веденням кадрової документації та формуванням статистичної звітності. Водночас сучасні технології управління людськими ресурсами впроваджуються повільно, а потенціал вітчизняного та міжнародного досвіду використовується не повною мірою. Недостатньо розвиненою залишається й система психологічної підтримки працівників, яка є важливим інструментом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Суттєвим викликом для системи державної служби є недосконалість механізмів мотивації персоналу. Існуючі підходи до матеріального стимулювання не завжди забезпечують належний зв'язок між результатами професійної діяльності та рівнем винагороди працівників. Це негативно позначається на

зацікавленості службовців у підвищенні власної продуктивності, професійному розвитку та досягненні високих результатів роботи.

Окремої уваги потребує проблема забезпечення прозорості кадрових процесів. Порушення принципів відкритості, об'єктивності та справедливості під час прийняття кадрових рішень може призводити до зниження рівня довіри до керівництва, послаблення мотивації персоналу та погіршення організаційного клімату. У зв'язку з цим важливим завданням є впровадження сучасних процедур добору, оцінювання та просування працівників на основі компетентнісного підходу.

Серед системних проблем також слід відзначити недосконаліть нормативно-правового регулювання кадрової сфери, недостатній рівень використання сучасних кадрових технологій та потребу в оновленні концептуальних засад державної кадрової політики. Подальший розвиток системи управління персоналом потребує створення ефективних механізмів планування кар'єри, удосконалення процедур професійного оцінювання та розширення можливостей для професійного розвитку державних службовців.

Важливим фактором підвищення ефективності державної служби є модернізація системи професійного навчання. Сучасні виклики вимагають оновлення освітніх програм, адаптації змісту навчання до потреб практики державного управління та активнішого залучення фахівців-практиків до підготовки кадрів. Особливої актуальності набуває проблема старіння кадрового складу та скорочення чисельності працівників середньої управлінської ланки, що створює додаткові ризики для забезпечення наступності управлінського досвіду.

Негативний вплив на кадровий потенціал державної служби також має відтік висококваліфікованих фахівців до приватного сектору, який пропонує більш конкурентні умови праці та вищий рівень матеріального забезпечення. Водночас спостерігається недостатня зацікавленість молодих спеціалістів у працевлаштуванні до органів державної влади. Це обумовлює необхідність

формування комплексної системи мотивації, розвитку кар'єрних перспектив та підвищення престижності державної служби.

Успішне реформування державної служби неможливе без належного нормативно-правового забезпечення кадрових процесів. Важливим завданням залишається вдосконалення механізмів регулювання кадрових відносин, визначення чітких процедур професійного розвитку та створення умов для реалізації потенціалу державних службовців. Активізація конкурсних механізмів добору персоналу та розвиток системи оцінювання результатів службової діяльності сприятимуть підвищенню професіоналізму та відповідальності працівників.

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби потребує комплексного підходу, який поєднуватиме вдосконалення кадрової політики, модернізацію системи професійного розвитку, впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами та забезпечення прозорості кадрових процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу державної служби, підвищенню якості публічного управління та ефективності діяльності органів державної влади.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом у державній службі є формування цілісної та послідовної державної кадрової політики, орієнтованої на сучасні виклики суспільного розвитку. Ефективним інструментом реалізації таких завдань може стати розроблення та впровадження національної концепції державної кадрової політики, яка визначатиме стратегічні пріоритети кадрового забезпечення органів державної влади, механізми модернізації кадрових служб, напрями професійного розвитку персоналу та засади застосування сучасних кадрових технологій.

Така концепція має виступати методологічною основою формування кадрової політики, визначаючи систему цілей, принципів та інструментів управління людськими ресурсами в державному секторі. Її реалізація повинна бути спрямована на створення професійного, компетентного та доброчесного

корпусу державних службовців, здатного ефективно реагувати на суспільні потреби та забезпечувати реалізацію державної політики на належному рівні. Стратегічним орієнтиром кадрової політики має стати розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу соціально-економічного зростання держави та підвищення її конкурентоспроможності.

Важливою складовою модернізації кадрового менеджменту є впорядкування та систематизація функцій управління персоналом. Залежно від їх змісту доцільно виокремлювати організаційно-регулюючі, інформаційно-аналітичні, мотиваційні, контрольні, соціальні та економічні функції. Такий підхід сприятиме більш чіткому розподілу повноважень між суб'єктами кадрової роботи та підвищенню ефективності реалізації кадрової політики.

Однією з проблем, що стримує розвиток державної служби, залишається недостатня досконалість нормативно-правового забезпечення кадрових процесів. Наслідком цього є складнощі із забезпеченням належного рівня відповідальності службовців, прозорості кадрових процедур та захисту їхніх професійних прав. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває подальше вдосконалення законодавчої бази державної служби та посилення соціальних гарантій для працівників державного сектору.

Підвищення рівня правового та соціального захисту державних службовців є важливим чинником зростання мотивації до праці та покращення результативності службової діяльності. З цією метою доцільним є вдосконалення нормативного регулювання питань професійного розвитку, соціального забезпечення, охорони праці та кар'єрного просування персоналу.

Особливе значення для модернізації державного управління має залучення до роботи в органах влади висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах суспільних трансформацій. Насамперед йдеться про представників таких професійних сфер, як право, економіка, публічне управління, цифрові технології та стратегічне планування. Формування сучасного кадрового

потенціалу потребує поєднання досвіду працівників старших поколінь із професійною активністю молодих спеціалістів.

Водночас важливим завданням залишається забезпечення системного оновлення кадрового складу державної служби із збереженням інституційної пам'яті та професійної спадкоємності. Залучення молодих фахівців, створення умов для їх професійного становлення та використання їхнього інноваційного потенціалу сприятиме підвищенню ефективності діяльності державних органів, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню кадрового потенціалу публічного сектору загалом.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби є вдосконалення механізмів соціального захисту та матеріального стимулювання державних службовців. Практика свідчить, що рівень оплати праці залишається одним із визначальних факторів мотивації працівників та впливає на привабливість державної служби як сфери професійної діяльності [1].

Важливе значення для розвитку кадрового потенціалу має система професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Доцільним є здійснення підготовки державних службовців у спеціалізованих закладах освіти, освітні програми яких враховують специфіку публічного управління та спрямовані на формування як професійних компетентностей, так і цінностей державної служби [1].

У сучасних умовах кадрові служби повинні виконувати не лише адміністративно-облікові функції, а й здійснювати стратегічне управління людськими ресурсами. До їхніх основних завдань належать аналіз кадрового потенціалу, прогнозування кадрових потреб, вивчення факторів впливу на кадрове забезпечення організації та підтримка належного рівня організаційної культури [26].

Підвищення ефективності кадрового менеджменту потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення та впровадження сучасних кадрових

технологій. Особливу увагу доцільно приділяти розробленню механізмів конкурсного відбору, атестації та оцінювання професійної компетентності працівників [13].

Важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу є впровадження компетентнісного підходу до формування посадових інструкцій. Перелік компетентностей державного службовця має включати професійні знання, аналітичні здібності, комунікативні навички, лідерські якості та організаторські здібності, що дозволить оптимізувати розподіл функцій та підвищити результативність роботи персоналу [44].

Подальший розвиток державної служби потребує нормативного закріплення понять професіоналізму та компетентності, які мають стати основою процедур добору персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців [11].

Важливими напрямами модернізації кадрової системи є уніфікація організаційних структур державних органів, розвиток організаційної культури, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та впровадження науково обґрунтованих моделей управління персоналом [49].

Ефективне управління персоналом у системі державної служби передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних управлінських функцій, серед яких особливе значення мають аналіз кадрової ситуації, стратегічне планування, прогнозування потреб у персоналі, підготовка та ухвалення управлінських рішень, організація кадрової роботи, оцінювання результатів діяльності працівників і правове регулювання кадрових відносин. Важливими складовими цього процесу є також добір і розстановка кадрів, формування кадрового резерву, проведення атестації та створення ефективної системи професійного розвитку державних службовців [78].

Одним із ключових елементів кадрового менеджменту є формування резерву кадрів для заміщення вакантних посад. Така система повинна ґрунтуватися на прогнозуванні кадрових змін, визначенні перспективних

кандидатів, комплексному оцінюванні їх професійних, ділових та особистісних якостей, а також організації цілеспрямованої підготовки майбутніх керівників і фахівців. Основними критеріями відбору до кадрового резерву мають виступати рівень освіти, професійна компетентність, управлінські здібності, практичний досвід роботи, особистісні характеристики та потенціал професійного зростання. Метою створення кадрового резерву є забезпечення органів державної влади підготовленими фахівцями, здатними ефективно виконувати покладені на них функції в умовах сучасних суспільних викликів [26].

Важливою передумовою результативної кадрової політики є наявність цілісної теоретико-методологічної основи, яка враховує особливості політичного, економічного, соціального та технологічного розвитку держави. Концептуальні положення кадрової політики мають бути закріплені на законодавчому рівні та супроводжуватися дієвими механізмами практичної реалізації. Відсутність чітко визначених стратегічних орієнтирів у кадровій сфері нерідко призводить до неузгодженості управлінських рішень, суб'єктивізму під час кадрових процедур та неефективного використання людських ресурсів. У процесі формування державної кадрової політики доцільно враховувати історичний досвід розвитку державних інституцій, тенденції кадрового забезпечення органів влади та особливості суспільного розвитку України [58].

Підвищення ефективності діяльності державних службовців значною мірою залежить від рівня їх професійного розвитку. Саме тому важливим напрямом кадрової політики є впровадження програм навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Поряд із розвитком професійних компетентностей доцільно приділяти увагу формуванню лідерських якостей, комунікативних навичок та здатності працювати в команді. Сучасні програми професійного розвитку можуть включати здобуття додаткової освіти, вивчення іноземних мов, розвиток цифрових компетентностей та участь у спеціалізованих тренінгах. Особливого значення набуває підготовка кадрового резерву за індивідуальними

освітніми траєкторіями, що дозволяє враховувати потенціал та потреби кожного працівника.

Не менш важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом є вдосконалення системи мотивації та соціальних гарантій. Формування єдиної системи оплати праці, матеріального стимулювання та соціального забезпечення працівників сприяє зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей організації [22].

У сучасних умовах структура кадрових підрозділів повинна відповідати реальним потребам органів державної влади. За наявності значних обсягів кадрової роботи доцільним є створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за добір персоналу, оцінювання професійних компетентностей, навчання та розвиток працівників. Такий підхід дозволяє підвищити якість кадрових процедур та забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами.

Перспективним напрямом удосконалення кадрового менеджменту є також створення підрозділів організаційного розвитку. Їх діяльність може бути спрямована на оптимізацію організаційної структури, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, координацію процесів управлінських змін, а також забезпечення інформаційної, соціально-психологічної та документаційної підтримки діяльності органів влади [27].

Отже, підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне кадрове планування, розвиток кадрового резерву, удосконалення кадрової політики, модернізацію системи професійного навчання та впровадження сучасних організаційних механізмів управління людськими ресурсами. Такий підхід сприятиме формуванню професійного, компетентного та ефективного корпусу державних службовців.

Однією з актуальних проблем сучасної системи державної служби залишається нестача висококваліфікованих фахівців, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до залучення, розвитку та утримання персоналу. В умовах зростання конкуренції за людський капітал державним установам доцільно впроваджувати сучасні кадрові інструменти, спрямовані на формування стабільного кадрового потенціалу та підвищення привабливості державної служби як сфери професійної діяльності.

Одним із перспективних напрямів є створення у структурі кадрових служб спеціалізованих підрозділів, відповідальних за формування зовнішнього кадрового резерву та розвиток організаційної культури. Функціонування підрозділу із зовнішнього кадрового резерву дозволить налагодити системну роботу зі студентами старших курсів закладів вищої освіти, випускниками та перспективними фахівцями, які можуть бути залучені до роботи в органах державної влади. Ефективним інструментом реалізації такого підходу є організація програм стажування, професійної підготовки, підвищення кваліфікації та конкурсного відбору майбутніх працівників. Особи, які успішно завершили відповідні програми, можуть бути включені до електронного кадрового резерву для подальшого залучення на вакантні посади [9].

Не менш важливим є створення підрозділу з розвитку організаційної культури та внутрішніх комунікацій. Його діяльність має бути спрямована на зміцнення корпоративних цінностей, формування позитивного внутрішнього іміджу організації, підвищення рівня лояльності персоналу та розвиток ефективної системи взаємодії між керівництвом і працівниками. Особливого значення набуває забезпечення дієвих механізмів прямого та зворотного зв'язку, які сприятимуть підвищенню рівня довіри в колективі та оперативному реагуванню на проблеми кадрового характеру.

У сучасних умовах цифровізації державного управління доцільним є перегляд підходів до побудови організаційної структури кадрових служб. Перспективними моделями можуть виступати мережеві та гібридні організаційні

структури, які поєднують переваги традиційного управління з можливостями сучасних цифрових технологій. Гібридна модель передбачає збереження основних елементів ієрархічної системи управління з одночасним використанням гнучких форм організації праці. Натомість мережева структура орієнтована на децентралізацію окремих функцій та активне використання інформаційно-комунікаційних технологій у кадровій роботі.

За таких умов кадрові служби мають зосереджуватися на виконанні стратегічних функцій, пов'язаних із кадровим плануванням, координацією процесів управління персоналом, розробленням програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Водночас важливого значення набуває використання цифрових інструментів рекрутингу, які дозволяють здійснювати пошук кандидатів незалежно від їх територіального розташування, оцінюючи насамперед рівень професійних компетентностей та готовність до виконання службових обов'язків [26].

Сучасна система управління персоналом повинна також забезпечувати можливості безперервного навчання працівників шляхом поєднання традиційних та дистанційних форм підготовки. Особливу увагу необхідно приділяти створенню ефективних механізмів оцінювання результатів діяльності персоналу, розвитку командної роботи та формуванню тимчасових проєктних груп для виконання спеціалізованих завдань. Важливим напрямом залишається впровадження сучасних моделей мотивації, які поєднують матеріальні стимули з розвитком самомотивації, відповідальності та професійної самореалізації працівників [26].

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби потребує не лише вдосконалення кадрових процедур, а й модернізації організаційної структури кадрових служб, активного використання цифрових технологій та створення умов для професійного розвитку працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможного

кадрового потенціалу та підвищенню результативності діяльності органів державної влади.

У процесі вдосконалення системи управління персоналом особливу увагу доцільно приділяти питанням оцінювання професійної діяльності державних службовців. Одним із найбільш важливих інструментів такого оцінювання є атестація персоналу, яка дозволяє визначити рівень професійної компетентності працівників, їх відповідність займаним посадам та потенціал для подальшого кар'єрного розвитку. Водночас результати атестації можуть використовуватися під час прийняття рішень щодо просування по службі, формування кадрового резерву та планування індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Ефективне кадрове забезпечення органів державної влади потребує активної співпраці із закладами вищої освіти. Одним із перспективних механізмів залучення молодих фахівців є укладання договорів про партнерство між державними установами та освітніми закладами, що сприятиме підготовці майбутніх державних службовців відповідно до реальних потреб публічного сектору [16].

В умовах модернізації державного управління кадрові технології набувають нового змісту та функціонального призначення. Вони стають важливим інструментом забезпечення прозорості кадрових процедур, розвитку конкурсних механізмів добору персоналу та підвищення рівня підзвітності посадових осіб перед суспільством. Це, у свою чергу, вимагає від працівників кадрових служб володіння сучасними методами оцінювання персоналу, технологіями психологічного тестування, проведення тренінгів, а також використання соціологічних методів дослідження громадської думки.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу є ефективне управління професійним навчанням персоналу. Організація освітнього процесу має базуватися на принципах безперервності, системності, адаптивності, цілеспрямованості та практичної спрямованості навчання. При цьому доцільним

є поєднання індивідуальних і групових форм професійного розвитку, що дозволяє враховувати як потреби конкретного працівника, так і стратегічні цілі організації.

Сучасні підходи до професійної підготовки державних службовців потребують переходу від традиційної моделі передачі знань до комплексної системи освітньо-консультаційного супроводу професійної діяльності. Поряд із типовими програмами підготовки та підвищення кваліфікації важливого значення набуває розроблення спеціалізованих навчальних програм, орієнтованих на потреби окремих категорій працівників або конкретних державних органів. Формування системи професійного навчання має передбачати послідовне проходження етапів базової теоретичної підготовки, спеціалізованого навчання та професійної спеціалізації, що забезпечує комплексний розвиток необхідних компетентностей [68].

Багаторівнева система професійного розвитку персоналу повинна ґрунтуватися на принципах гуманізації освітнього процесу, розвитку особистісного потенціалу працівників, формування професійно значущих якостей та забезпечення практичної спрямованості навчання. Важливим завданням є впровадження гнучких освітніх програм, які можуть адаптуватися до змін у сфері державного управління та враховувати потреби конкретних організацій [60].

Професійне навчання буде ефективним лише за умови його тісного зв'язку з системою мотивації та кар'єрного просування працівників. Участь у програмах підвищення кваліфікації має розглядатися не лише як засіб набуття нових знань, а й як важливий елемент професійного зростання та складова організаційної культури. Саме тому розвиток персоналу доцільно здійснювати на основі комплексних програм професійного розвитку, які поєднують потреби організації та індивідуальні кар'єрні цілі працівників.

Особливого значення набуває індивідуальний підхід до професійного розвитку державних службовців. Для кожного працівника доцільно розробляти індивідуальний план професійного розвитку, який визначатиме напрями вдосконалення компетентностей, участь у навчальних заходах, перспективи

кар'єрного просування та механізми оцінювання досягнутих результатів. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації персоналу, формуванню кадрового резерву та забезпеченню високого рівня професіоналізму в системі державної служби.

Отже, професійний розвиток персоналу слід розглядати як безперервний та багатоаспектний процес удосконалення знань, навичок, компетентностей і професійних якостей працівників. Саме впровадження сучасних кадрових технологій, а також системне застосування інструментів управління персоналом створюють передумови для підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її сталого розвитку.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є підвищення професійних вимог до працівників кадрових служб. Сучасні умови функціонування організацій вимагають від фахівців з управління персоналом не лише ґрунтовних теоретичних знань, а й практичних навичок у сфері кадрового менеджменту, організаційного розвитку, мотивації персоналу та управління змінами. Широкий спектр функцій, покладених на кадрові служби, а також недостатня стандартизація вимог до професійної діяльності кадрових фахівців зумовлюють необхідність формування єдиних професійних стандартів, які визначатимуть перелік необхідних компетентностей, знань та практичних умінь для роботи у сфері управління персоналом [81].

Світова практика засвідчує тенденцію до уніфікації професійних вимог у сфері кадрового менеджменту, що обумовлено зростанням ролі людського капіталу в соціально-економічному розвитку держави. Відповідно, підготовка фахівців кадрових служб має орієнтуватися на міжнародні стандарти професійної діяльності та сучасні підходи до управління людськими ресурсами.

Система управління персоналом функціонує на кількох рівнях, кожен з яких передбачає виконання специфічних завдань. На оперативному рівні здійснюється реалізація окремих кадрових процедур та поточне забезпечення кадрових процесів. Тактичний рівень охоплює координацію та управління кадровими

процесами в межах структурного підрозділу або організації загалом. Стратегічний рівень передбачає формування кадрової політики, визначення пріоритетів розвитку персоналу та управління всією системою кадрового менеджменту. Ефективне виконання завдань на кожному з цих рівнів потребує відповідного набору професійних компетентностей, управлінських навичок та практичного досвіду.

Особливістю сучасної системи управління персоналом є відсутність чіткої функціональної диференціації посад у кадровій сфері. У багатьох організаціях спостерігається практика, коли один спеціаліст виконує одночасно декілька кадрових функцій, поєднуючи обов'язки з кадрового діловодства, рекрутингу, оцінювання персоналу, мотивації та професійного розвитку працівників. Така ситуація пояснюється як специфікою організаційної структури установ, так і відсутністю єдиних стандартів щодо розподілу функціональних обов'язків між кадровими працівниками.

Крім того, в різних організаціях працівники, які займають однакові посади в системі управління персоналом, можуть виконувати суттєво відмінні функції. Це залежить від масштабів діяльності установи, особливостей її організаційної структури, стратегічних цілей та специфіки кадрової політики. Саме тому актуальним завданням є розроблення єдиних кваліфікаційних вимог до працівників кадрових служб, що сприятиме підвищенню професіоналізму, стандартизації кадрових процесів та покращенню якості управління персоналом у системі державної служби.

Безперечно, розроблення професійних стандартів у сфері управління персоналом повинно здійснюватися на основі науково обґрунтованого та системного підходу. Особливого значення набуває чітке визначення професійних вимог, компетентностей та функціональних обов’язків працівників кадрових служб на різних рівнях управління. Такий підхід сприятиме підвищенню якості кадрового менеджменту та забезпеченню єдиних стандартів професійної діяльності.

Доцільним є диференціювання вимог до фахівців залежно від рівня їхньої професійної відповідальності та функціонального навантаження. Зокрема, професійні стандарти мають передбачати різний рівень володіння знаннями та практичними навичками у сферах кадрового адміністрування, підбору персоналу, адаптації працівників, організації професійного навчання, оцінювання результатів діяльності, мотивації та оплати праці, а також організаційного розвитку установи [26].

Водночас система професійних компетентностей фахівців кадрових служб повинна охоплювати не лише спеціалізовані знання у сфері управління персоналом, а й компетенції, пов’язані з економікою, стратегічним управлінням, організаційною ефективністю, трудовим законодавством та особливостями функціонування відповідної галузі. Особливо важливим є розмежування функціональних повноважень між різними рівнями кадрового менеджменту, що дозволить уникнути дублювання функцій та забезпечити більш ефективний розподіл управлінських завдань [26].

На стратегічному рівні кадрового управління основна увага повинна приділятися формуванню кадрової політики, плануванню розвитку людських ресурсів та розробленню довгострокових механізмів кадрового забезпечення організації. Тактичний рівень має забезпечувати координацію кадрових процесів, тоді як оперативний рівень — реалізацію конкретних кадрових процедур та технологій. Така модель дозволяє підвищити ефективність роботи кадрових служб та забезпечити їхню орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації.

Перспективним напрямом розвитку кадрового менеджменту в державній службі є створення національної системи професійної сертифікації фахівців з управління персоналом. Її основою можуть стати професійні стандарти, які визначатимуть вимоги до кваліфікації, рівня компетентності та професійної підготовки працівників кадрової сфери. Запровадження такої системи сприятиме

підвищенню професіоналізму кадрових служб та забезпеченню єдиних підходів до оцінювання їх діяльності.

Загалом ефективність функціонування органів державної влади значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення та рівня організації роботи кадрових служб. Саме тому в сучасних умовах особливої актуальності набуває модернізація їх структури, функцій та методів роботи. Кадрові служби повинні переходити від виконання переважно адміністративних функцій до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу.

Важливим напрямом такої модернізації є впровадження комплексного підходу до формування та розвитку персоналу протягом усього професійного циклу — від профорієнтації молоді та залучення перспективних фахівців до підтримки працівників після завершення їх професійної діяльності. Значну роль у цьому процесі можуть відігравати партнерські відносини між державними установами та закладами освіти, організація цільової підготовки кадрів, програм стажування та практичної підготовки майбутніх державних службовців.

Окремої уваги потребує робота з кадровим резервом та управлінськими кадрами. Підвищенню ефективності кадрової політики сприятимуть впровадження системи кар'єрного планування, підготовка перспективних працівників за індивідуальними програмами розвитку, ротація керівників та стажування на різних рівнях державного управління. Такий підхід дозволить забезпечити наступність управлінського досвіду та сформувати резерв висококваліфікованих фахівців.

Не менш важливим завданням є посилення соціального захисту працівників, удосконалення системи пільг і компенсацій, а також створення належних умов праці. Поряд із цим актуальним залишається перехід від традиційних адміністративно-командних підходів до сучасних демократичних моделей управління персоналом, які ґрунтуються на принципах прозорості, партнерства,

делегування повноважень, об'єктивного оцінювання результатів діяльності та залучення працівників до процесу ухвалення кадрових рішень.

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби потребує комплексної модернізації кадрових служб, впровадження професійних стандартів, розвитку кадрового резерву та використання сучасних кадрових технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню професійного кадрового корпусу, здатного забезпечити якісне функціонування органів державної влади в умовах сучасних суспільних трансформацій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Здійснено аналіз теоретичних і методологічних засад управління персоналом, що дало змогу уточнити зміст ключових категорій, пов’язаних із функціонуванням системи державної служби, зокрема понять «управління», «державна служба», «кадрові процеси», «кадри» та «персонал».

У ході дослідження встановлено, що управління персоналом являє собою цілісну систему організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людського потенціалу, створення належних умов праці, професійного розвитку працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

Визначено, що управління персоналом у системі державної служби доцільно розглядати як комплекс цілеспрямованих управлінських впливів на кадровий склад державних органів, спрямованих на максимально повне використання професійних і особистісних можливостей працівників, підвищення результативності їх діяльності, створення сприятливих умов праці, професійного розвитку та соціальної взаємодії. Такий підхід забезпечує формування ефективного кадрового корпусу, здатного реалізовувати завдання державної політики та реагувати на сучасні виклики суспільного розвитку.

2. Дослідження історичних передумов розвитку системи управління персоналом дало змогу простежити еволюцію поглядів на роль людини у виробничій та управлінській діяльності. У процесі аналізу було виокремлено чотири основні етапи розвитку концепцій управління людськими ресурсами.

1) Фізіократичний, для якого характерним було сприйняття людини насамперед як носія фізичної праці та основного джерела виробничої сили. На цьому етапі ключове значення надавалося здатності працівника виконувати трудові функції, що вимагали значних фізичних зусиль.

2) Раціоналістичний, у межах якого працівник почав розглядатися як важливий економічний ресурс, від ефективності використання якого залежали результати діяльності організації. Саме в цей період сформувалися основи наукової організації праці та раціонального управління трудовими процесами.

3) Технократичний, що характеризувався зростанням ролі професійної підготовки, спеціалізації та кваліфікації працівників. У центрі уваги перебували питання підвищення продуктивності праці, удосконалення професійних навичок і забезпечення ефективного функціонування виробничих систем.

4) Гуманістичний, який ознаменував перехід до розуміння людини як головної цінності організації та ключового чинника її розвитку. У межах цього підходу працівник розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як особистість із власними потребами, інтересами, мотивацією та потенціалом для професійного зростання.

Проведений аналіз засвідчив, що структурні зміни в економіці, розвиток ринкових відносин та глобальні тенденції суспільного розвитку зумовили необхідність формування нових підходів до управління персоналом. Сучасна система кадрового менеджменту орієнтується на залучення висококваліфікованих, ініціативних та конкурентоспроможних працівників, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін. Важливими характеристиками сучасної моделі управління персоналом є безперервний професійний розвиток, стимулювання творчої активності, розширення горизонтальних комунікацій, розвиток соціального партнерства, формування сучасної організаційної культури та впровадження гнучких форм організації праці.

3. Узагальнення зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері державної служби дозволило визначити основні тенденції та сучасні підходи до організації кадрової роботи в публічному секторі. Проведений аналіз засвідчив, що однією з найбільш розвинених та системно вибудуваних моделей є американська система управління людськими ресурсами, яка передбачає багаторівневу професійну підготовку та сертифікацію кадрових фахівців. У межах

цієї моделі виокремлюються три рівні професійної кваліфікації: професіонал у сфері управління людськими ресурсами (PHR), старший професіонал у сфері управління людськими ресурсами (SPHR) та професіонал міжнародного рівня (GPHR).

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про необхідність переходу від традиційних адміністративних моделей кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток професійного потенціалу персоналу, підвищення його мотивації та забезпечення ефективного функціонування державної служби в умовах сучасних суспільних викликів.

4. У результаті дослідження сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом та особливостей їх реалізації у сфері державної служби встановлено наявність низки системних проблем, що стримують підвищення ефективності кадрового менеджменту. Зокрема, виявлено відсутність цілісної системи підготовки, професійного розвитку, ротації та кар'єрного просування державних службовців різних категорій. Недостатня увага приділяється формуванню кадрового резерву, ранньому виявленню перспективних фахівців та їх цілеспрямованій підготовці до виконання управлінських функцій.

Доведено доцільність створення сучасних інформаційно-аналітичних систем управління персоналом, які забезпечуватимуть оперативне отримання кадрової інформації, підтримку процесів прогнозування потреб у персоналі, моделювання кадрових процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання таких інструментів сприятиме підвищенню ефективності кадрового менеджменту та забезпеченню сталого розвитку системи державної служби.

5. Проведено комплексний аналіз сучасних кадрових технологій, що застосовуються в системі державної служби, та визначено особливості їх функціонування в умовах реформування публічного управління. На основі структурно-функціонального підходу встановлено, що кадрові технології доцільно класифікувати за трьома основними напрямами: технології збору та

обробки інформації про персонал; технології формування професійних, інтелектуальних і особистісних характеристик працівників; технології розвитку кадрового потенціалу, які охоплюють професійне навчання, управління кар'єрою, ротацію кадрів та професійно-кваліфікаційне зростання працівників.

Визначено, що подальша технологізація процесів управління персоналом сприятиме стандартизації кадрових процедур, оптимізації витрат на підготовку та розвиток персоналу, підвищенню оперативності ухвалення кадрових рішень і формуванню сучасної управлінської культури в органах державної влади. У свою чергу, це створить передумови для підвищення ефективності функціонування державної служби та поліпшення якості публічного управління.

6. Обґрунтовано напрями формування кроскультурної моделі управління персоналом як важливого інструменту модернізації та реформування державної служби. Встановлено, що в умовах зростання культурного, соціального та вікового різноманіття персоналу особливого значення набуває ефективне регулювання міжкультурних комунікацій, які охоплюють як внутрішню взаємодію працівників, так і зовнішні професійні контакти. Доведено, що якість кроскультурної взаємодії безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, рівень згуртованості колективу та результативність кадрової політики.

Доведено, що використання наставництва сприяє адаптації працівників різних вікових та соціальних груп, забезпечує передачу професійного досвіду та знижує ризики виникнення міжособистісних і міжкультурних конфліктів. Водночас розвиток корпоративної освіти та програм міжкультурної комунікації створює умови для формування інклюзивного організаційного середовища, підвищення рівня довіри між працівниками та зміцнення організаційної культури.

Отже, впровадження кроскультурної моделі управління персоналом є важливою складовою реформування державної служби та сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, розвитку людського капіталу, зміцненню

організаційної згуртованості та забезпеченню якісного виконання функцій публічного управління в сучасних умовах.

7. Обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби, які передбачають формування комплексного механізму кадрового забезпечення, спрямованого на реалізацію прав державних службовців щодо професійного та посадового розвитку, удосконалення їх правового, соціального та організаційного статусу, а також створення сучасних умов для кар'єрного зростання та професійної самореалізації.

Встановлено, що ефективна система кадрового резерву має ґрунтуватися на прогнозуванні кадрових потреб, системному відборі перспективних кандидатів, комплексному оцінюванні їх професійних та особистісних якостей, а також організації цілеспрямованої підготовки до виконання управлінських функцій. Основною метою формування кадрового резерву є забезпечення органів державної влади професійними, компетентними та готовими до управлінської діяльності фахівцями, здатними ефективно реалізовувати завдання державної служби в умовах сучасних суспільних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. 2009. № 6. С. 18–24.

2. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум. К.: Либідь, 2007. 524 с.

3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.

4. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.

5. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.

6. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. №20/6. С.24-28.

7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.

8. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. Ефективна економіка. №2. 2014. С. 25-28.

9. Брич В. Я. Менеджмент персоналу. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 552 с.

10. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. К. : НАДУ, 2011. 72 с.

11. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

12. Виноградський, М. Д. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2009.

13. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. / ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля". Д., 2012. Вип. 1. С. 36-42.

14. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.

15. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

16. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

17. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності.

18. Горбова Н.А. Виклики трудового законодавства в умовах дистанційної роботи: юридичні аспекти: Юридичний науковий електронний журнал, 2025, №3. С. 200 - 203

19. Горбова, Н. А., Палюх, А. Я., & Пархета, В. І. (2023). Правовий захист та відновлення прав людини і основоположних свобод в умовах подолання наслідків війни. *Київський часопис права*, (1), 47-52.

20. Н. Горбова. Роль цифровізації в трансформації трудових відносин і нові виклики для трудового законодавства. Актуальні питання у сучасній науці: Серія «Право», 2025. № 11(41) 2025. С. 954-966

21. Граньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 184 с.

22. Грищук М. В. Основи охорони праці. К. : Кондор, 2005. 240 с.

23. Грішнова О. А. Людський розвиток. К. : КНЕУ, 2006. 308 с.

24. Грішнова О.А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку. Черкаси: Маклаут, 2011. 360 с.

25. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

26. Долинська О. О., Слободян І. Ю., Горбова Н. А. Трудові права працівників у сфері малого та середнього бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки". 2026. № 2.

27. Дороніна О. А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. Вісн. Дніпропетров. держ.106 фінанс. акад. Економічні науки. 2010. № 2. С. 41-46.

28. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія. К.: Центр учбової літератури, 2010. 256 с.

29. Дяків О. Базові професійні компетенції менеджера з персоналу. Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки» : зб. мат-лів. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. Науковий журнал. №7 (196). Ч1, 2013. С. 76–79.

30. Дяків О. П. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості його використання у вітчизняній практиці. Міжнародна наукова конференція «Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах міжнародної економіки». Вісник соціально- економічних досліджень: зб. наук. праць. Вип. 32 / Одес. держ. економ. ун- т. Одесса : ОДЕУ, 2008. С. 116–120.

31. Дяків О. П. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. Тернопіль : Економ. думка, 2017. Вип. 22. С. 68–71.

32. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом Asessment centr. Міжнарод. наук.-практ. конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи» : зб. мат-лів. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. № 14 (168), 2011. С. 100–103.

33. Жуковська В. М. Управління персоналом. К. : КТЕУ, 2008. 293с.

34. Калина А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : монографія. К. : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. Донецьк : Схід. вид. дім, 2013. 417 с.107

35. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 98–104.

36. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

37. Колот А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.

38. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. Україна: аспекти праці. 2009. № 8. С. 3–14.

39. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2005. 854 с.

40. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc/rs.pdf.

41. Костакова Л. Управління персоналом у контексті побудови регламентної системи управління витратами. Україна: аспекти праці. 2013. № 3. С. 22–27.

42. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

43. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf

44. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : ВТД „Університетська книга", 2005. 460 с.

45. Мельничук, Л., Андрійчук, Ю., Чальцева, О., Штирьов, О., & Євтушенко, І. (2023). Протидія загрозам ефективному управлінню кадровим потенціалом у системі публічного адміністрування. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, *2*(49), 426–434. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4009

46. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.

47. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Вісник Донецького національного університету ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. праць. 2009. №4 (44). С. 96–101.

48. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

49. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. К.: Ліра-К, 2011. 338 с.

50. Петюх В. М. Управління персоналом. К. : КНЕУ, 2007. 320 с.

51. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. №21. С. 127–134.

52. Прийма Л. Мотивація персоналу у ринкових умовах господарювання. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2007. № 9 (582). С. 232 –237.

53. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

54. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf.

55. Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. К. : Алтера, КНТ, ЦУЛ, 2010. 584 с.

56. Савченко А. В. Розвиток персоналу. К. : КНЕУ, 2015. 505 с.

57. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. К. : КНЕУ, 2016. Вип. 2. С. 39–47.

58. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2009. 472 с.

59. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.

60. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.110

61. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : Центр уч. літ-ри, 2009. 192 с.

62. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.

63. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

64. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис - XXI. 2013. №3/4. С. 66-70.

65. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936.

66. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №24. С.10-16.

67. Штирьов О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців / О. М. Штирьов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління. - 2016. - Т. 267, Вип. 255. - С. 188-192. - URL:111 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31.

68. Штирьов О. М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління / О. М. Штирьов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Державне управління. - 2013. - Т. 226, Вип. 214. - С. 114-117. - URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_226_214_24.