

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ.  
ДМИТРА МОТОРНОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

**МОГИЛЕВЦЕВА ЛЮДМИЛА ВАЛЕРІЇВНА**

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТА  
РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.н.держ.упр., доцент Юлія ВОРОНІНА

Запоріжжя, 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

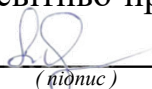
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми



**Г.В.Ортіна**

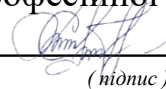
*(підпис)*

*(ініціали та прізвище)*

«9» \_лютого\_ 2026 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри освітньо-  
професійної програми



**С.Р.Плотніченко**

*(підпис)*

*(ініціали та прізвище)*

«9» \_лютого\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Сучасні інструменти формування та реалізації кадрової політики в  
органах публічної влади»



Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Могилевцева Людмила Валеріївна

*(підпис)*

*(ПІБ здобувача)*

Науковий керівник:  к.н.здерж.упр., доцент Вороніна Юлія Євгенівна

*(підпис)*

*(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)*


Запоріжжя, 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 проектної групи (гарант)  
 освітньо-професійної програми  
 «Публічне управління та  
 адміністрування»

 Г. В. ОРТИНА  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

« 24 » листопада 2025\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
 менеджменту та публічного  
 адміністрування

 С. Р. ПЛОТНІЧЕНКО  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

« 24 » листопада 2025\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
 здобувача вищої освіти

Могилевцевої Людмили Валеріївни

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Сучасні інструменти формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади» науковий керівник роботи Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. затверджені наказом ректора університету від «24 » листопада 2025 року № 605 - 3
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи «02 » лютого 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
  - 1) Загальна характеристика засад формування та реалізації державної кадрової політики в Україні
  - 2) Аналіз стану кадрової політики в державному управлінні: зарубіжний та вітчизняний досвід
  - 3) Шляхи вдосконалення кадрової політики в державному управлінні
6. Дата видачі завдання « 24 » листопада \_\_\_\_\_ 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.11.2025	виконано
2	Розділ 1	12.12.205	виконано
3	Розділ 2	30.12.2025	виконано
4	Розділ 3	26.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	02.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	09.02.2026	виконано



Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Л.В. МОГИЛЕВЦЕВА

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи

  
(підпис)
Ю.Є.ВОРНІНА

(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «09  
» лютого 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. \_\_\_\_\_ Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. \_\_\_\_\_

(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. \_\_\_\_\_ Горбова Н.А., к.п.н., доц. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

**Допустити до захисту**

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування


  
(підпис)
С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(ініціали та прізвище)

« 09 » лютого 2026 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАСАД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	7
1.1. Концептуальні підходи до державної кадрової політики та їх роль у державній діяльності.....	7
1.2. Основні поняття та принципи реалізації державної кадрової політики.....	14
1.3. Кадрові процедури як аспект управління державною службою.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД.....	28
2.1. Здійснення державної кадрової політики в зарубіжних країнах.....	28
2.2. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні.....	43
2.3. Аналіз основних кадрових процедур щодо призначення та просування по службі державних службовців.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ .....	52
3.1. Інновації використання кадрового резерву в системи державної служби.....	52
3.2. Застосування сучасних технологій для підвищення рівня підготовки кадрів державної служби.....	59
3.3. Соціально-психологічні аспекти побудови професіограми сучасного державного службовця.....	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

Розмірковуючи над впровадженням менеджерської революції, науковці дійшли висновку, що її ключовою сутністю є знання й розуміння людського потенціалу, а також поведінка людини в межах соціальних організацій. Особливу роль серед інших структур відіграє державна управлінська система, яка потребує висококваліфікованих кадрових ресурсів. Ця необхідність продиктована тим, що в державному управлінні відносини між людьми, які виступають в ролі суб'єктів і об'єктів управління, є базовою характеристикою.

Розроблення науково обґрунтованої державної кадрової політики є надзвичайно актуальною та принципово важливою для українського суспільства, адже саме вона виступає фундаментом для зміцнення держави. Хоча держава впливає на всі кадри суспільства як на загальний людський ресурс, її безпосередньою турботою є персонал державної служби та фахівці органів влади. Слід зазначити, що механізми управління кадрами у сфері державної служби суттєво відрізняються від впливу держави на працівників інших галузей, зокрема виробничих, підприємницьких чи фінансових структур.

Досвід історичних процесів показує, що формування ефективної державної кадрової політики — це складний і багатогранний процес. Його успішність залежить від дотримання комплексу вимог і умов, а також вимагає послідовного запровадження низки заходів: наукових досліджень, організаційно-управлінських рішень, політичних ініціатив і законодавчих засад. Кадри відіграють фундаментальну роль у стабільності суспільства та держави, залишаючись носіями традицій і накопиченого досвіду навіть у періоди кардинальних змін суспільно-політичного ладу чи перебудови державних структур.

*Актуальність* проблеми визначається зокрема тим, що трансформація суспільного устрою України супроводжується необхідністю вдосконалення кадрової політики. Ідеться про зміну підходів до формування та підбору кадрів як інструменту створення дієвої владної еліти. У сучасних умовах реформування суспільних інститутів і переосмислення завдань державного управління цей

аспект стає ще більш важливим. Проте однією з головних причин виникнення негативних явищ у суспільстві залишається недосконалість кадрової політики в державному управлінні та прогресуюча бюрократизація цієї сфери.

Проблеми кадрової політики, зокрема державної, досліджуються провідними вченими, серед яких Г. В. Атаманчук, В. Б. Авер'янов, О. О. Воронько, С. Д. Дубенко, В. М. Князєв, В. І. Луговий, Н. Р. Нижник, В. В. Цвєтаєв, Г. В. Щокін та інші. Проте нині відсутнє єдине чітке визначення державної кадрової політики як у законодавчій базі, так і в науковій літературі. Це обумовлено не тільки багатогранністю поняття, але й еволюцією суб'єктів кадрової політики на різних етапах історичного розвитку.

Зміни в соціально-політичній системі ставлять актуальне питання: чи відповідає державна служба новим викликам суспільства, виконуючи роль професійної управлінської сфери, що забезпечує задоволення сучасних соціальних потреб? У цих умовах постає критична необхідність формування нової якості працівника державної служби, здатного відповідати вимогам часу. Попри значний час, що минув від початку суспільних трансформацій в Україні, питання ефективності державної кадрової політики все ще недостатньо висвітлене в науково-політологічній літературі.

Дослідження спрямоване на аналіз важливості посилення соціально-психологічного та гуманітарного аспектів у кадровій політиці, які є ключовими при формуванні складу державної служби. Такий підхід дозволяє запропонувати нові напрями гуманізації роботи з управлінськими кадрами в державному управлінні.

*Основна мета* цього дослідження полягає у визначенні значення гуманітарних і соціально-психологічних чинників у процесі підбору державних службовців для покращення існуючої системи державної кадрової політики в Україні.

Для досягнення поставленої цілі передбачено вирішення кількох дослідницьких завдань:

1. Дослідити проблему відбору кадрів для державного управління як одну із ключових функцій державної кадрової політики.

2. Обґрунтувати важливість орієнтації державного службовця на задоволення суспільних потреб через владні повноваження згідно з функціями державної служби, зокрема щодо управління кадровим резервом.

3. Провести аналіз існуючого соціально-психологічного підходу до кадрового забезпечення в системі державної служби України.

4. Розробити характеристику професійних і ділових якостей працівника як основу для створення моделі професіограми державного службовця.

5. Визначити значущість психолого-педагогічних та гуманітарних складових у процесі добору управлінських кадрів. Це дослідження сприятиме формуванню нових підходів до вирішення актуальних проблем державного управління та розвитку більш ефективної кадрової політики в умовах змін і нових викликів сучасності.

*Основним об'єктом* дослідження виступає система становлення та розвитку кадрового потенціалу в органах державного управління.

*В якості предмета* дослідження розглядаються соціально-психологічні та гуманітарні аспекти, які виступають сучасними інструментами вдосконалення процесу підбору кадрів у системі державної служби.

*Практична значущість* отриманих результатів полягає у формуванні нового підходу до організації кадрового підбору в державному управлінні. Даний підхід базується на комплексному аналізі ключових характеристик державного управління, особливостей кадрового забезпечення публічної служби, а також враховує сучасний соціально-культурний контекст українського суспільства. Новаторський аспект цієї методики полягає у пріоритетному акцентуванні уваги на соціально-психологічних та гуманітарних аспектах, що відкривають нові можливості для персонального та професійного розвитку кадрів. У роботі виділено соціально-психологічні компоненти кадрової політики, такі як орієнтація на поведінкові моделі при доборі персоналу, створення технологій для розвитку особистісного потенціалу,

оптимізація професійних відносин у середовищі працівників, а також урахування психологічних особливостей майбутніх спеціалістів на етапі їх підготовки.

Практичне впровадження результатів дослідження є надзвичайно широким. Рекомендації можуть бути використані при розробці навчальних програм, оптимізації процесів добору та атестації державних службовців. Окрім того, реалізація висновків дослідження сприятиме більш ефективній роботі органів державного управління. Результати аналізу знадобляться для написання підручників та навчальних матеріалів, а також при проведенні навчальних спецкурсів зі спеціальностей, таких як «Проблеми сучасного державного управління», «Гуманітарна політика сьогодення», «Сучасні аспекти кадрової політики» тощо.

Для досягнення поставленої мети роботи автор застосував комплексний підхід, що включає як емпіричні, так і теоретичні методи дослідження. Зокрема, за допомогою аналізу було виявлено ключові соціально-психологічні та гуманітарні складові кадрової політики державної служби. У роботі використовувалися візуальні методи (графіки, схеми), а також концептуальні методи індукції, дедукції та формалізації для формування узагальнень і визначення шляхів покращення існуючих підходів до державної кадрової політики.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАСАД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Концептуальні підходи до державної кадрової політики та її роль у державній діяльності

Перед тим як вирішувати конкретні кадрові питання, важливо визначити основи та концептуальні засади державної кадрової політики, її місце і значення в державному управлінні, суб'єктів і об'єктів цієї політики, а також специфіку їхньої взаємодії.

Проблематика кадрової політики, особливо державної, широко висвітлювалася в роботах таких науковців, як Г. В. Атаманчук, В. Б. Авер'янов, О. О. Воронько, С. Д. Дубенко, В. М. Князєв, В. І. Луговий, Н. Р. Нижник, В. В. Цветаєв, Г. В. Щокін та інших. Однак єдиного визначення цього поняття досі не сформульовано, що пояснюється одночасно його багатозначністю та історичними змінами у складі суб'єктів кадрової політики. [2]

Нормативно-правова база державної кадрової політики зазнала суттєвого укріплення завдяки Конституції України, Закону «Про державну службу», указам Президента України з питань кадрового забезпечення та запровадження системи державної служби, а також постановам і розпорядженням Кабінету Міністрів України. У результаті в роботі з кадрами виникла певна системна структура. У відповідний період Президент України та уряд впровадили низку важливих реформ: реалізували Програму кадрового забезпечення державної служби, створили при Президентові Координаційну раду з питань державної служби, затвердили Стратегію реформування системи державної служби та Комплексну програму підготовки державних службовців. Крім того, були встановлені нормативи щодо процесу вступу на державну службу та її проходження, формування кадрового резерву й припинення служби, а також

створена система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державного сектору. Ці кроки демонструють необхідність і актуальність розробки єдиної концепції державної кадрової політики в Україні. У цьому контексті важливим завданням є визначення чіткої кадрової доктрини, яка стане фундаментальною концептуальною основою державної політики у сфері кадрів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

#### 2.1. Зарубіжний досвід здійснення державної кадрової політики

Аналіз досвіду закордонних країн у сфері кадрової політики надає можливість глибше й об'єктивніше оцінити ситуацію в Україні, а також допомагає окреслити шляхи та методи підвищення ефективності функціонування державних установ.

У практиці управління персоналом за кордоном можна знайти безліч цінних і повчальних рішень, зокрема в системі державної служби. Однак навіть найбільш успішні західні моделі та високоефективні технології управління персоналом не завжди можуть бути повноцінно інтегровані в українські реалії через специфіку місцевих традицій, особливості суспільства та менталітет. Для України, яка переживає процес переходу до ринкової економіки, особливо важливим є вивчення та застосування досвіду країн із розвинутими ринковими відносинами у створенні й функціонуванні систем підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Освітні системи таких країн, як США, Японія, Велика Британія, Франція, Швеція та Німеччина, вражають рівнем структурної диференціації та здатністю швидко адаптуватися до змін у соціально-економічному контексті. [22]

За даними західних експертів, знань, отриманих під час навчання у вищих навчальних закладах, зазвичай вистачає лише на перші 3-5 років роботи. Подальший професійний розвиток вимагає перепідготовки чи підвищення кваліфікації. Практика країн з високорозвиненою економікою, таких як Японія, США та країни Західної Європи, свідчить про те, що безперервна освіта стає невід'ємною частиною національної культури за умови створення розгалуженої інфраструктури. Така освіта передбачає широкий спектр форм і напрямів, які

конкурують між собою та спрямовані на підвищення професійної конкурентоспроможності працівників.

посад державної служби та забезпечення можливості кар'єрного росту. До складу резерву входять дві категорії осіб: фахівці з місцевого й регіонального самоврядування, інших професійних сфер, а також випускники профільних закладів освіти; державні службовці, які підвищили власну кваліфікацію або пройшли стажування та отримали рекомендації для зайняття вищих посад.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 3.1. Інновації використання кадрового резерву в системі державної служби

Резерв кадрів – це окрема група працівників, яка формується з урахуванням їхніх особистісних якостей, професійного потенціалу та можливостей для додаткової підготовки. Такий резерв дає змогу забезпечити заповнення посад осіб, які відповідають кваліфікаційним вимогам, або сприяти їхньому кар'єрному зростанню. Кадровий резерв у державній службі створюється для заміщення вакансій у держапараті та планомірного розвитку службовців.

Процес формування кадрового резерву покликаний забезпечувати відбір фахівців із сучасними професійними знаннями, аналітичними здібностями та управлінськими навичками. Завдяки цьому вони можуть оперативнo й ефективно приймати управлінські рішення. До резерву включають компетентних працівників, які демонструють високі результати у виконанні своїх обов'язків, проявляють ініціативність, володіють організаторськими здібностями та цифровими навичками, що необхідні для належного виконання посадових функцій. Принципи формування такого резерву закріплені нормативно – зокрема у постанові Кабінету Міністрів України № 199 «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби».

Ефективне стратегічне планування кадрового потенціалу державних структур має базуватися на ретельному програмуванні процесів розвитку персоналу. Воно передбачає підвищення кваліфікації службовців із метою створення професійного та компетентного корпусу, здатного забезпечити

якісне державне управління та сприяти закріпленню демократичних процесів у країні. [12]

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження, виконаного на основі аналізу чинного законодавства України і практики його реалізації, теоретичного осмислення наукових праць у різних галузях вітчизняної та зарубіжної літератури, вважаємо доцільним сформулювати ряд висновків і рекомендацій, спрямованих на удосконалення організаційно-правових основ кадрової політики в державному управлінні України.

По-перше, у сучасних умовах здійснюється перехід від кадрової роботи в старому розумінні до науково організованої системи управління персоналом. При цьому звертається увага на принципи управління персоналом – правила, основні теоретичні положення і норми, якими повинні керуватися управлінці в процесі кадрової роботи. Основі традиційні принципи: науковості, плановості, демократизму, ефективного відбору, добору і розстановки кадрів, централізації і децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління, забезпечення контролю виконання рішень та ін., також не втрачають свого значення. Такі підходи мають враховуватися під час формування системи управління кадровими процесами на державній службі України, що, безперечно, буде мати позитивний результат.

По-друге, уваги й доопрацювання потребує існуюча система формування та використання кадрового резерву для державної служби. Незважаючи на вичерпний перелік необхідних якостей осіб з яких має формуватись кадровий резерв державної служби, відсутня чітка методика виявлення необхідних критеріїв в особи, що претендує на зарахування до кадрового резерву державної служби. Також практично не передбачено врахування соціально-психологічних особливостей людини.

З метою підвищення якості формування кадрового резерву для державної служби варто запровадити й закріпити на законодавчому рівні принципи формування кадрового резерву на конкурсній основі. Обов'язковою вимогою є

відповідність осіб-претендентів професійно-кваліфікаційним вимогам посади, на яку формується резерв.

Законодавчого закріплення також потребує обов'язковість проведення тестування претендентів з основних питань державної служби та діяльності державного органу, співбесіда щодо мотивації претендента, обов'язкове анкетування особи з метою визначення її соціально-психологічних особливостей та індивідуальних якостей, встановлення рівня відповідності претендента умовам та вимогам щодо перебування на тій чи іншій посаді, з подальшим присвоєнням претендентам певного рівня пріоритетності відповідно до того, наскільки соціально-психологічні та моральні якості та особливості людини відповідають вимогам тієї чи іншої посади. Таким чином порядковий номер у списку кадрового резерву відповідатиме рівню пріоритетності особи.

Ефективне практичне використання кадрового резерву мають забезпечити відповідні нормативно-правові акти. Так на законодавчому рівні мають бути закріплені положення згідно з якими при виникненні вакантної посади керівник державного органу в обов'язковому порядку має запропонувати дану посаду особам, які перебувають у кадровому резерві без конкурсного відбору. В першу чергу посада пропонується резервісту з найвищим рівнем пріоритетності. В разі відмови від зайняття вакансії, дана посада пропонується резервісту з 2-м рівнем пріоритетності, і т. д. Лише за наявності письмових відмов усіх резервістів зайняти вакантну посаду оголошується конкурс. Анкетування доцільно проводити при проведенні конкурсного відбору, в разі набрання конкурсантами однакової кількості балів.

З метою постійного вивчення стану кадрового потенціалу державного органу, моніторингу особистісного росту службовців зазначені анкетування варто проводити постійно, починаючи з призначення на посаду й протягом всього періоду перебування на державній службі.

По-третє, доцільним є вивчення та застосування при реалізації кадрової політики у сфері державної служби досвіду й методик асесмент-центру, як

одного з прикладів сучасної технології оцінки персоналу. Даний метод досить популярний не тільки за кордоном, але й широко використовується у вітчизняній практиці роботи з персоналом приватних компаній. Ассесмент-центри - це комплексні діагностичні методи, які реєструють досягнення чи недоліки поведінки працівників, які виступають в якості об'єктів оцінки. Проведення ассесмент-центру передбачає оцінювання державних службовців або кандидатів на вакантні посади. Їм пропонують виконати завдання, що відповідають найбільш важливим компонентам професійної діяльності або вправи, які імітують важливі ситуації професійної діяльності. За результатами спостереження робляться висновки про те, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності. Комплексність діагностичних методів означає спільне використання декількох діагностичних інструментів, які імітують реальну діяльність з метою максимального його відтворення. З найважливіших та відомих методів можна використовувати «поштову скриньку», колективні дискусії, рольову гру, презентацію, дослідження випадків (кейс-метод), трудові проби, комп'ютерний сценарій. Важливим елементом методів ассесмент-центру є спостереження за поведінкою учасників в ситуаційних вправах. Ситуативні вправи являються стандартизованими методами, в яких імітуються критичні професійні ситуації. Предмет спостереження – вирішення конкретних завдань учасниками. Поведінка учасників реєструється спостерігачами на основі попередньо визначених показників та критеріїв оцінювання. Враховуючи практичність і результативність зазначеного методу, можна досить впевнено стверджувати доцільність використання методики ассесмент-центру державними установами та організаціями при проведенні роботи з кадрами.

Підвищення рівня професіоналізму сучасного управлінця пов'язане з набуттям конкретних практичних навичок та вмінь у виконанні посадових обов'язків, аналізі державної та регіональної політики, здійсненні управління персоналом, адміністративного і проектного менеджменту тощо. Значною мірою рівень кваліфікації працівників сфери державного управління залежить

від творчого пошуку й реалізації ефективних інтерактивних методів навчання з урахуванням сучасних вимог до змісту професійного навчання.

Важливим елементом удосконалення безперервної професійної підготовки кадрів, які мають втілювати демократичні перетворення, а також приймати виважені управлінські рішення за умов динамічних змін, обмеження в часі й ресурсах має стати використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком .

Для використання досвіду сучасних технологій в діючу систему підвищення кваліфікації кадрів мають бути впроваджені тренінгові програми, покликані сприяти розвитку професіоналізму державних службовців, їхньому вмінню працювати в умовах демократичної, публічної політики. Запровадження тренінгів як специфічного виду підготовки кадрів має стати пріоритетним напрямом державної кадрової політики, діяльності Головного управління державної служби України й обласних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

Активний метод соціально-психологічного навчання, дає змогу за короткий термін не тільки оволодіти великим обсягом корисної інформації, але й забезпечити формування та вдосконалення відповідних професійних і практичних навичок. Термін проведення тренінгу значно коротший, ніж навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації, проте цей метод по суті забезпечує пов'язання наявних знань і навичок, необхідних для професійної діяльності.

Тренінг дає можливість визначати стан психологічного клімату в колективі, здійснювати навчальну й розвивальну функції підвищення кваліфікації кадрів, створювати умови для творчої діяльності, а саме: формувати й розвивати самостійність, відповідальність, ініціативність, уміння працювати індивідуально і в команді, визначати пріоритетні напрями

діяльності, розробляти та приймати управлінські рішення, аналізувати проблемні ситуації й знаходити вихід з них.

Суттєвим кроком до широкого впровадження тренінгових форм навчання має стати створення регіональних тренінгово-консультативних центрів з питань проходження державної служби та ефективного управління, основними завданнями яких будуть : моніторинг кадрового потенціалу областей й визначення учасників навчання з числа державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; запровадження інноваційних технологій і підбір тренерсько-консультаційного персоналу; проведення навчально-консультативних і тренінгових заходів.

Тренінгово-ігрові форми навчання дадуть змогу отримати й закріпити державним службовцям фахові вміння та навички, розвинуть процес спілкування, сприятимуть розкриттю індивідуальних здібностей і прояву творчого мислення під час вирішення конкретних завдань, а також є інноваційним підходом до здійснення функцій управління.

Навчально-тренінгові технології та відповідні тренінгові заходи мають постійно вдосконалюватися й спрямуватися на забезпечення змістовної та якісної підготовки кадрів державної служби, а також на оптимізацію діяльності місцевих органів виконавчої влади.

По-четверте, традиційно вважалося, що для формування культури управлінців сфери державного управління досить економічних і правових знань. Це можна пояснити тим, що закономірним результатом універсалістського підходу до визначення статусу керівника колишньої адміністративної системи було засилля грубо технократичних орієнтацій. Однак, в сучасних умовах цього недостатньо. Управлінські ресурси у сфері державного управління зобов'язані безперервно оновлювати набуті знання, постійно навчатися науці управління людськими ресурсами. Для керівника важливого значення набуває така складова управлінської культури, крім культур мислення, узагальнення зв'язків в управлінських відносинах, творчим продукуванням нових ідей, як здатність його активно використовувати

культурно-етичні інструменти управління для ефективності управління людськими ресурсами, а, отже, й ефективності організації в цілому

По-п'яте, професіоналізм сучасного управлінця вимагає радикальної переорієнтації на гуманістичну доміную, на пошук шляхів розширення об'єктивного протиріччя між технократизмом і гуманізмом. При цьому соціально-технологічні знання стають найважливішими елементами управлінської культури XXI століття.

Нині управлінська культура набуває нового статусу: перестаючи бути лише теоретичним поняттям, вона стає реальною управлінською поведінкою, діями людей, способом спілкування, які матеріалізуються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських технологіях і продуктах.

Для того, щоб в управлінні людськими ресурсами у сфері державного управління відбулися необхідні зміни, слід змінити, перш за все, структуру мислення посадовців усіх рівнів, відповідну карту інтерпретації ними суспільної дійсності. Така розумова трансформація необхідна для того, щоб вони свідомо з керівників кадрами (персоналом) трансформувалися в управлінців людськими ресурсами.

У зв'язку з цим перегляду та осучаснення потребують: законодавчі норми державної кадрової політики, система психологічних настановлень, ціннісно-мотиваційна сфера, морально-етичні засади діяльності державних службовців – управлінців у першу чергу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна. Конституція (1996). Конституція України = Конституція України: [із змін. та допов.] станом на груд. 2024 р. – Одеса : Неогоціант, 2005. – 80 с.
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III [Електронний ресурс]: України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
3. Закон України «Про державну службу» [Електронний ресурс] : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20. – Ст. 120.
5. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2020р. № 1922 // Офіц. вісн. України. – 2001. – №1-2. – С.27.
6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106 – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>.
7. “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” :Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
8. Про програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад [Електронний

ресурс] : Розпорядження Президента України від 9 січ. № 4. – Режим доступу : <http://lawua.info/jurdata/dir293/dk293520.htm>

9. Про розробку Концепції з адаптації державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 24 груд. 2020 р. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/ua/199.htm>

10. Авер'янов В.Б. Органи виконавчої влади в Україні / В.Б. Авер'янов.– К.: Ін Юре, 2000.- 48с.

11. Антикорупційна політика та запобігання корупції в публічному управлінні : метод. рек. для підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / Уклад. : С. О. Кравченко, В. В. Пристайко. Київ : УкрСІЧ, 2018. 35 с.

12. Держава і право: зб. наук. праць. / Юридичні та політичні науки. Випуск 36. – К. : Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2017. – 664 с.

13. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2013. – 296 с.

14. Кляйман Мартін. Ассесмент-Центри / Мартін Кляйман; [пер. с нем.]. – Х. : Вид-во Гуманітарний Центр, 2014, - 128 с.

15. Мельник М. І. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні стан і перспективи. – К. : Нора-прінт, 2012. – 160 с.

16. Мотренко Т. Підсумки діяльності Голодержслужби у 2006 році та основні пріоритети розвитку системи державної служби у 2017 році. Вісн. держ. Служби України. – 2017. - №. 2 – С. 12-15.

17. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах. Вісн. держ. Служби України. – 2017. - №. 2 – С. 24-37.

18. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков. – К. : Ін-Юре, – 272 с.

19. Оболенський О. Державне управління і державна служба України: реформування у світі світового досвіду. Матеріали науково-практичного семінару 11-12 березня 2002 р. За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2012. – С. 35 – 54.
20. Одінцева Г. Керівник у сфері державного управління : опорний конспект лекцій. – Х. : УАДУ (ХФ), 2010. – 52 с.
21. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток. [монографія] – К. : Науковий світ, 2011. – 236 с.
22. Олуйко В. Нормативно-правові засади формування регіональної кадрової політики : Вісник держ. служби України.– К. : Науковий світ – 2020. – № 2. – С. 64-71.
23. Олуйко В. Особливості формування кадрової політики: регіональний аспект: Вісник держ. служби Укр. - К. : Науковий світ – 2020. – № 1. – С. 70-76.
24. Підвищення кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організація навчання: зб. наук. пр. Кол. авт. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 148 с.
25. Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 1005 р. № 782 Вісн. держ. служби України. – № 3, 4. – С. 78.
26. Практика роботи відділу кадрової роботи з питань державної служби Черкаської обласної державної адміністрації. Вісн. держ. служби України. – № 4. – С. 80-82.
27. Пропозиції з удосконалення системи роботи з кадрами державної служби. Вісн. держ. служби України. – 2011. – № 2. – С. 79-84.
28. Психологические аспекты подбора и проверки персонала [сост. Н.А. Литвинцева]. – М., Вид-во «Наука», – 400 с.
29. Робінс С. П. Основи менеджменту. [пер. з англ. А. Олійник та ін.]. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. – 671 с.

30. Серьогін С. М. Поняття державної кадрової політики і принципи її здійснення.– Д.: ДРІДУ УАДУ, 2012. – 10 с.
31. Серьогін С. М. Актуальні питання реалізації «Комплексної програми підготовки державних службовців» в Дніпропетровській області. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2011. – Вип. 1 (4). – С. 9-17.
32. Серьогін С.М. Новая генерация руководителей для молодого государства. Лидер Приднепровья. – Д. : 2013. – № 1. – С. 11 -22.
33. Серьогін С. М., Формування якостей керівника в державному управлінні. Вісн. НАДУ – 2013. – Вип. 3. – С. 137-147.
34. Стасюк О. Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади. Вісник УАДУ. – № 3, 4. – С. 50-55.
35. Теорія і практика управління персоналом : [навч.-метод, посіб.] / [авт.-уклад. Г. В. Щокін]. – К. : МАУП, – 256 с.
36. Титаренко Л. Розгляд методологічних засад вивчення державної кадрової політики. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ УАДУ.– Вип. 2 (14). – С. 67-80.
37. Універсальний довідник – практикум з ділових паперів [уклад. С.П. Бирик та ін.]. – К.: Довіра, ЦНВУ «Рідна мова», – 228 с.
38. Шевчук П. І. Методи інтерактивного навчання в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Вісн. держ. служби України. – 2016. - №. 3. – С. 53-57.
39. Яковенко О. Сучасна кадрова політика: регіональний аспект : Вісн. УАДУ О. Яковенко. – 2010. – № 3. – С. 5-9.
40. Вороніна Ю.Є. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2022. – Вип.1- С.17 – 23.

