

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
на тему:

**СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Виконала: студентка 636МЗ групи
галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Запольська Тетяна Олегівна

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія

Рецензент: старший викладач кафедри
публічного управління та адміністрування
Верба Світлана Миколаївна

м. Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Поняття управління персоналом, його сутність та значення.....	9
1.2. Теоретичні аспекти системи управління персоналом в органах публічної влади.....	19
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	28
2.1. Сутність та роль сучасних тенденцій в управлінні персоналу.....	28
2.2. Особливості організації нововведень в управлінні персоналом.....	37
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	46
3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом: основні тенденції та можливості.....	46
3.2. Перспективи основних трендів управління персоналом в органах публічної влади.....	57
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	88

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

HRM – управління людськими ресурсами

HR-тр – HR-тренди

NPM – New Public Management

АВП – Аналіз і вдосконалення посадових обов’язків

ЕРМ – Електронне управління персоналом (e-HRM)

ІНФТ – Інноваційні форми тренінгів і навчання

КРМ – Компетентнісно-результативне менеджментування

ЛМР – Лідерство та мотивація в публічному секторі

ПЛР – Планування та розвиток ресурсів

СОЦМ – Соціальний менеджмент персоналу

ССТУП – Сучасні світові тенденції управління персоналом

ТДР – Технології дистанційного рекрутингу

УП ОПВ – Управління персоналом в органах публічної влади

ШІ – штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку суспільства одним із ключових напрямів удосконалення системи публічного управління є підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Забезпечення результативності діяльності таких органів безпосередньо залежить від професійної спроможності, компетентності та мотивації публічних службовців. Тому вдосконалення механізмів управління персоналом набуває особливого значення як важлива передумова розвитку всієї системи публічного управління. Трансформаційні процеси, що тривають у сфері публічного управління, охоплюють усі підсистеми – від організаційних структур до системи кадрового менеджменту. Ефективна публічна служба неможлива без упровадження сучасних управлінських технологій, які забезпечують оптимізацію процесів добору, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу. У цьому контексті важливим є створення системи управління персоналом, орієнтованої на інновації, гнучкість і результативність.

Запровадження сучасних методів управління передбачає розвиток новітніх кадрових технологій, що базуються на визначенні та моніторингу індивідуальних показників ефективності, професійного зростання і службової кар'єри працівників органів публічної влади. Підсистема управління персоналом у публічному секторі включає комплекс взаємопов'язаних механізмів, серед яких – оцінювання кваліфікації та компетентностей, організація додаткової професійної підготовки, формування кадрового резерву, наставництво, стимулювання професійного розвитку, мотивація, соціальна підтримка та впровадження системи пільг. Специфіка діяльності органів публічної влади зумовлює певні труднощі в забезпеченні ефективного службово-професійного розвитку персоналу. До таких чинників належать високий рівень відповідальності за прийняті рішення, інтенсивний

темپ роботи, значний психологічний тиск, підвищені вимоги до професійних і особистісних якостей службовців. Усе це створює додаткові виклики для системи управління персоналом.

Недосконалість існуючих механізмів кадрового менеджменту у сфері публічного управління часто призводить до низки негативних наслідків, серед яких особливої уваги заслуговує проблема високої плинності кадрів. Саме тому питання модернізації системи управління персоналом у публічному секторі є надзвичайно актуальним, а дослідження даної проблематики має вагомое практичне значення для підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Теоретичною основою дослідження послужили останні роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління персоналом в органах публічної влади. Під час розгляду теоретичних питань автор спирався роботи таких учених, як Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян, А. Білокудря, О. Іванова, О. Шубалий, Н. Рудь, А. Гордійчук, І. Шубала, М. Дзямучич, О. Хілуха, П. Косінський та ін. Проведення поглибленого аналізу проблем управління персоналом визначило необхідність звернення до праці вітчизняних вчених. Зокрема, автор використав підходи до теоретичного обґрунтування мотивації в управлінні персоналом, представлені у працях таких дослідників, як: С. Серьогін, Є. Бородін, К. Комарова, Н. Липовська, Т. Тарасенко та ін.

Нормативна база представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання управління персоналом в органах публічної влади.

Емпірична база дослідження представлена статистичними та аналітичними матеріалами регламентації кадрових питань в сфері публічного управління.

Об'єктом дослідження є управління персоналом в сфері публічного управління.

Предметом дослідження є особливості глобальних тенденцій управління персоналом в органах публічної влади.

Метою дослідження – є теоретичне обґрунтування системи управління персоналом та розробка практичного інструментарію з врахування глобальних тенденцій для ефективного функціонування органів публічної влади.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати поняття та зміст управління персоналом та його значення в органах публічної влади;
- охарактеризувати основні тенденції управління персоналом в органах публічної влади;
- дослідити кращі практики зарубіжного досвіду управління персоналом в органах публічної влади та шляхи їх використання у вітчизняних умовах;
- розкрити основні тенденції управління персоналом в органах публічної влади.

Методологія дослідження. В процесі розроблення концепції та проведення аналізу результативності системи управління персоналом в органах публічної влади було застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів дослідження, що забезпечили всебічність, об'єктивність та достовірність отриманих результатів. Зокрема, використано загальнонаукові методи пізнання, серед яких аналіз і синтез, індукція та дедукція, що дозволили визначити структурні елементи системи управління персоналом, встановити взаємозв'язки між ними та виявити закономірності їх функціонування. Метод порівняльного аналізу застосовувався для зіставлення різних підходів до управління персоналом у вітчизняних і зарубіжних органах публічної влади, що дало змогу виявити переваги та недоліки існуючих моделей. Крім того, у дослідженні використовувалися

економічні методи, спрямовані на оцінку ефективності використання трудових ресурсів, рівня мотивації персоналу та результативності кадрових процесів у публічному секторі. Застосування статистичних методів дозволило узагальнити кількісні показники, здійснити їхню систематизацію та провести об'єктивну оцінку динаміки змін у сфері публічної служби. Для наочності та більш зручного представлення отриманих результатів було використано графічні методи, зокрема побудову таблиць, діаграм, схем і графіків, що дали можливість візуалізувати основні тенденції та взаємозв'язки, виявлені в ході дослідження. Поєднання різних методологічних підходів забезпечило комплексний характер дослідження, сприяло підвищенню його наукової обґрунтованості та достовірності висновків щодо ефективності управління персоналом в органах публічної влади.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в тому, що на теоретико-методологічному рівні здійснено комплексний і системний аналіз сучасних глобальних тенденцій розвитку системи управління персоналом у сфері публічного управління. Особливу увагу приділено з'ясуванню ролі кадрової політики як ключового чинника забезпечення результативності та ефективності функціонування органів публічної влади в Україні. У межах дослідження розроблено теоретичні підходи до вдосконалення системи управління персоналом, які враховують вплив процесів глобалізації, цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу держави. Вперше узагальнено й систематизовано сучасні концепції кадрового менеджменту, адаптовані до умов функціонування української публічної служби, а також виявлено основні напрямки їх імплементації у практику діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, наукова новизна полягає у формулюванні положень щодо підвищення професійної компетентності публічних службовців, удосконалення механізмів їхньої мотивації та розвитку кадрового потенціалу в контексті сучасних викликів публічного управління. Запропонований підхід сприяє формуванню нової

моделі кадрової політики, орієнтованої на ефективність, інноваційність і результативність діяльності публічних інституцій.

Практична значимість проведеного дослідження полягає у можливості безпосереднього застосування запропонованих у роботі теоретичних положень, висновків і рекомендацій у практичній діяльності органів публічної влади. Розроблені заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, поліпшення професійної підготовки та розвитку публічних службовців, а також на створення умов для підвищення їхньої мотивації та залученості до досягнення стратегічних цілей державного управління.

Запропоновані у дослідженні підходи можуть бути використані при формуванні програм підвищення кваліфікації персоналу, розробленні внутрішньоорганізаційних нормативних документів, удосконаленні системи оцінювання результативності праці, а також під час впровадження інноваційних кадрових технологій у діяльність публічних органів та органів місцевого самоврядування.

Крім того, результати дослідження можуть стати практичним інструментом для керівників структурних підрозділів при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію кадрових процесів, формування ефективних команд, забезпечення професійного зростання та стабільності кадрового складу. Також практична значимість дослідження полягає у його прикладній спрямованості, що забезпечує можливість використання отриманих результатів для підвищення ефективності функціонування системи публічного управління в Україні. Результати дослідження розширюють теоретико-методологічну базу науки публічного управління, поглиблюють розуміння сутності та значення системи управління персоналом у забезпеченні стійкого розвитку органів публічної влади України.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття управління персоналом, його сутність та значення

Управління персоналом – це цілеспрямована, системна й безперервна діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців, які працюють у межах системи управління кадрами. Його основна мета полягає у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу, розвитку компетенцій працівників і створенні умов для максимальної реалізації їхніх професійних здібностей. Система управління персоналом охоплює широкий спектр завдань: від планування та підбору кадрів до їх адаптації, мотивації, професійного навчання, оцінювання результатів діяльності й формування корпоративної культури. Вона спрямована на формування згуртованого, висококваліфікованого та вмотивованого колективу, здатного досягати стратегічних цілей організації [42]. Вплив управління персоналом поширюється не лише на внутрішні процеси організації, але й на її конкурентні позиції на ринку. Адже саме від якості робочої сили, рівня її кваліфікації, творчого підходу до роботи та ступеня залученості кожного працівника у спільну діяльність залежить ефективність виробництва. Сучасні тенденції розвитку економіки демонструють пряму залежність результативності підприємства від того, наскільки продумано та гармонійно організовано роботу з персоналом.

Варто вказати, що управління персоналом сьогодні розглядається як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу й довгострокової стабільності організації [4]. Воно виступає не

лише інструментом забезпечення виробничих потреб, а й стратегічним напрямом розвитку, що формує людський капітал – головне джерело успіху будь-якого підприємства в умовах динамічного ринку.

Термін «управління персоналом» поки що не має єдиного, загально визнаного тлумачення, адже його зміст може варіюватися залежно від підходів науковців, практиків і конкретних особливостей організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
В. Храмов, А. Бовтрук	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [12]
М. Виноградський	соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями й функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, мотивація, належні умови праці, ефективна організаційна структура управління й трудові взаємовідносини, облік персоналу, надання юридичних послуг й розвиток соціальної інфраструктури [15]
М. Армстронг	стратегічний та послідовний підхід щодо управління найціннішими активами організації, людьми, які в ній працюють та роблять індивідуальний та колективний внесок у досягнення цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу організації [22]
Г. Деслер	частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників та їхніх взаємовідносин в межах організації [22]
В. Рудьєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська	системно організований процес щодо відтворення та ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставної мети та завдань [71]
А. Пелих	сукупність логічно взаємопов'язаних дій, спрямований на оптимізацію трудових ресурсів організації в аспекті їхньої діяльності, якісних та кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей та завдань [55]
Н. Ситник	забезпечення організацію необхідною кількістю працівників, котрі виконують необхідні виробничі функції [61]

Варто вказати, що більшість зарубіжних дослідників вважають, що управління персоналом – є «цілою низкою складних рішень у сфері взаємовідносин з найманими працівниками, які суттєво впливають на ефективність діяльності співробітників та організації в цілому» [15]. Натомість більшість вітчизняних дослідників вважають, що управління персоналом – є:

- «досить складним та багатогранним процесом, в якому задіяно багато різноманітних ресурсів, в тому числі людських, фінансових, матеріальних [72];
- специфічною сферою управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, котрі входять до певних соціальних груп, трудових колективів тощо [7];
- специфічною функцією менеджменту на сучасному етапі [75]» тощо.

Однак, незважаючи на певну відмінності в більшості випадків під поняттям «управління персоналом» розуміють «систематичний процес цілеспрямованого впливу організації, або її кадрової служби, на працівників з метою забезпечення ефективної взаємодії між ними та досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства» [18]. Управління персоналом охоплює використання комплексу спеціальних методів, засобів і технологій, які сприяють оптимізації трудових взаємовідносин, підвищенню мотивації працівників, розвитку їхніх професійних компетенцій та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Фактично це не лише адміністративна чи організаційна функція, а цілісна система, що поєднує стратегічне планування людських ресурсів, їх підбір, навчання, оцінювання, стимулювання та розвиток. Через ефективне управління персоналом організація може «забезпечити узгодженість інтересів окремих працівників і колективу в цілому, що є необхідною умовою стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку» [61].

Отже, поняття «управління персоналом» доцільно розглядати як складний, багатогранний процес, який інтегрує адміністративні, економічні,

соціальні та психологічні аспекти впливу на працівників з метою досягнення високих результатів діяльності організації. Варто наголосити, що управління персоналом як функція управління є «ключовим елементом у системі менеджменту організації, оскільки воно покликане об'єднувати, координувати, пов'язувати та інтегрувати всі інші управлінські функції – планування, організацію, мотивацію, контроль – у єдине цілісне ціле» [31]. Ефективне управління персоналом забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, спрямовує діяльність працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства та створює умови для їх професійного й особистісного розвитку.

Досягнення цього можливе за допомогою реалізації принципів роботи з персоналом і забезпечення їхньої взаємодії в практичній діяльності. Під «принципом» розуміють «науково обґрунтоване правило або вихідне положення, якого необхідно дотримуватися під час прийняття управлінських рішень у сфері кадрової роботи» [31].

Основні принципи управління персоналом включають:

1. Принцип системності – передбачає розгляд персоналу як єдиної системи, у якій усі елементи (працівники, підрозділи, функції) взаємопов'язані (наприклад, під час розробки єдиної кадрової політики, котра охоплюватиме процеси підбору, навчання, оцінювання й мотивації працівників тощо).

2. Принцип науковості – рішення в сфері управління персоналом повинні ґрунтуватися на сучасних наукових підходах, дослідженнях і перевірених методиках (під час оцінювання ефективності праці доцільно використовувати систему КРІ (ключових показників ефективності), розробленої на основі аналітичних даних).

3. Принцип мотивації та стимулювання – передбачає створення умов, за яких працівники зацікавлені у високих результатах праці (наприклад, впровадження гнучкої системи преміювання, яка враховуватиме не лише кількісні, але й якісні показники роботи співробітників).

4. Принцип соціальної справедливості – забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від віку, статі чи соціального статусу (як передумова розробки прозорої системи кар'єрного зростання й оплати праці).

5. Принцип розвитку персоналу – орієнтація на безперервне підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників (організація затребуваних внутрішніх тренінгів, зовнішнього навчання за рахунок організації, стимулювання активної участі в професійних конференціях).

6. Принцип участі – залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень (створення робочих груп, в яких співробітники матимуть змогу пропонувати власні ідеї для покращення виробничих та інших процесів) [68; 91].

Отже, управління персоналом – це не лише окрема функція менеджменту, а й об'єднуючий елемент усієї системи управління, який забезпечує ефективну взаємодію між людьми, процесами та ресурсами в організації. Дотримання основних принципів роботи з управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Варто звернути увагу на особливості структури управління персоналом – це «сукупність взаємопов'язаних підрозділів, служб і працівників, які формують систему управління організацією та забезпечують реалізацію всіх управлінських функцій у сфері роботи з кадрами» [18]. Вона відображає внутрішню побудову системи управління персоналом, визначає розподіл повноважень, відповідальності та функцій між різними рівнями управління, а також характер взаємодії між ними.

Основне призначення структури управління персоналом полягає у забезпеченні злагодженої роботи всіх елементів кадрової системи, створенні умов для ефективного використання трудового потенціалу працівників та досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Структура управління персоналом визначає:

- склад організаційних елементів (відділ кадрів, служба розвитку персоналу, відділ охорони праці, служба компенсацій і пільг, підрозділи оцінювання та адаптації персоналу тощо);
- співвідпорядкованість і зв'язки між цими елементами – вертикальні (керівник – підлеглий) і горизонтальні (взаємодія між підрозділами);
- порядок обміну інформацією між структурними ланками та механізми координації дій [29].

Залежно від розміру, специфіки діяльності та стратегії розвитку організації, структура управління персоналом може бути централізованою або децентралізованою. У централізованій структурі всі основні кадрові функції зосереджені в єдиній службі управління персоналом. У децентралізованій структурі окремі функції делегуються кадровим підрозділам у різних підрозділах компанії.

За характером організації та взаємодії елементів розрізняють кілька типів структур управління персоналом:

1. Лінійна структура – передбачає чітку ієрархію підпорядкування, коли кожен працівник має лише одного безпосереднього керівника.
2. Функціональна структура – базується на поділі праці за видами кадрових функцій (підбір, навчання, оцінювання, мотивація тощо).
3. Лінійно-функціональна структура – поєднує переваги двох попередніх, забезпечуючи одночасно і чітку вертикаль підпорядкованості, і спеціалізацію за напрямками діяльності.
4. Матрична структура – використовується в сучасних організаціях, де працівники можуть одночасно підпорядковуватися керівнику проекту та керівнику функціонального підрозділу [29].

Отже, структура управління персоналом – це не лише організаційна схема, а живий механізм взаємодії, який забезпечує ефективне виконання кадрових функцій, сприяє гнучкості управління, швидкому реагуванню на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Від правильно побудованої

структури залежить якість управлінських рішень, продуктивність праці персоналу та загальна конкурентоспроможність організації.

Варто вказати, що структура управління персоналом включає себе наступні напрямки діяльності, представлені у таблиці 1.1 [29].

Таблиця 1.1

Структура управління персоналом

Структурна одиниця діяльності	Напрями діяльності з управління персоналом
планування ресурсів	розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах та необхідні для цього витрат
набір персоналу	створення резерву потенційних кандидатів на всі посади
відбір	оцінка кандидатів на робочі місця та відбір кращих
визначення заробітної плати та компенсації	розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та збереження персоналу
профорієнтація та адаптація	введення найнятих працівників в організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця нею отримує заслужену оцінку
навчання	розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи та його просування
оцінка трудової діяльності	розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення її до працівника
підвищення, зниження, переклад, звільнення	розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму
підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі	розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей та підвищення кваліфікації ефективності праці керівних кадрів
трудові відносини	здійснення переговорів щодо укладання колективних договорів
зайнятість	розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості

Крім того, управління персоналом на підприємстві повинно спиратися на такі основні принципи:

- тісна інтеграція планування персоналу зі стратегією розвитку організації;
- регулярна кількісна оцінка витрат на управління персоналом та їхнього впливу на економічні результати виробництва;
- визначення оптимального пакета компенсацій для забезпечення ефективної роботи на ринку праці [29].

На ряду з терміном «управління персоналом» в практиці підприємств використовується термін «управління людськими ресурсами» (HRM – скорочений від англ. human resources management – управління людськими ресурсами) представляє собою «людський аспект управління підприємством та взаємовідносин працівників зі своїми організаціями». Мета HRM – «забезпечити використання людського потенціалу компанії таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від їх умінь та навичок, а працівники – максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення власною працею» [33].

Водночас людські ресурси порівняно з будь-якими іншими використовуваними на підприємства мають свою специфіку виражену в наступному:

1. Люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішню взаємодію (управління) емоційно осмислена, а не механічна, отже, процес взаємодії між організацією та співробітником є двостороннім.
2. Люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку.
3. Трудове життя людини продовжується в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно взаємовідносини людини та організації можуть носити довгостроковий характер.
4. На відміну від матеріальних та природних ресурсів люди приходять (у більшості випадків) на підприємство усвідомлено, з певними цілями та очікують від підприємства допомоги (надання можливості) у цих цілей [60].

Отже людина сприяє своєрідному «олюдненню» техніки. Найбільш високопродуктивний верстат або комп'ютер без людей, здатних їх ефективно

використовувати, будуть являти собою лише купу металобрухту. Готовність та бажання людини виконувати свою роботу є одним із ключових факторів успіху функціонування підприємства.

З віком людина втрачає частину фізичної сили, витривалість, вправність, але цю втрату не можна вважати зносом, оскільки відбувається підвищення інтелекту, набувається досвід, кваліфікація, професіоналізм, наявності «належних умов, працівники стають кращими з часом, з віком та з досвідом на відміну від існуючих технологій та машин, які майже завжди стають гіршими. За правильних умов люди навчаються, і часто дуже швидко, машини – ні» [8].

Варто наголосити на важливості питання щодо наявності принципової різниці між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами. Враховуючи, що значна кількість комерційних та державних організацій переходять від управління персоналом до управління людськими ресурсами, сформулюємо деякі відмінності між цими поняттями, що представлені у таблиці 1.2 [33, с. 59].

Усі управлінські рішення, що стосуються взаємовідносин організації та працівника, безпосередньо впливають на процес управління людськими ресурсами. Це означає, що сучасна практика управління персоналом (HRM, Human Resource Management) стає невід'ємною складовою загальної стратегії бізнесу, а не лише інструментом виконання адміністративних функцій. HRM орієнтований на стратегічне планування, оскільки його основна мета полягає у підвищенні ефективності організації через оптимальне використання потенціалу працівників, а також у забезпеченні задоволення їхніх професійних і соціальних потреб.

На відміну від традиційного управління кадрами, яке здебільшого зосереджувалося на обліку, адміністративних процедурах та контролі, сучасний HRM має випереджувальний характер. Він передбачає прогнозування потреб бізнесу та формування кадрової політики, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Важливо, що тісна інтеграція

HRM із загальною бізнес-стратегією дозволяє не лише забезпечити відповідність персоналу поточним потребам компанії, а й формувати гнучкий, мотивований та компетентний колектив, здатний ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [36, с. 121].

Таблиця 1.2

**Відмінності між поняттями «управління персоналом» і
«управління людськими ресурсами»**

управління персоналом	управління людськими ресурсами
управління персоналом є практичною, утилітарною та інструментальною сферою, яка зосереджена в основному на адмініструванні та застосуванні кадрової політики	управління людськими ресурсами, навпаки, має стратегічні параметри та розглядає загальне розміщення людських ресурсів у межах організації
управління персоналом приділяє увагу наслідкам змін для прийнятої в організації практики роботи	управління людськими ресурсами надає перевагу активному стимулюванню змін та прийняття нових методів роботи
управління персоналом носить реагуючий та діагностичний характер.	управління людськими ресурсами, носить наказовий характер і стосується стратегій, розвитку нових видів діяльності та розробки свіжих ідей
управління персоналом, піддалося критиці за переважну спрямованість на суто комерційні цілі у світлі наслідків для працівників, на дотримання співробітниками правил та процедур, прийнятих у компанії, ніж прагнення розвивати їхню лояльність і відданість компанії	управління людськими ресурсами визначає загальні напрями політики компанії в області взаємин у сфері найманої праці в рамках підприємства.

Особливе значення у сучасному підході до управління персоналом має розуміння людини не як «сталого сили», а як особистості з унікальними здібностями, мотивацією та потенціалом розвитку. Людина розглядається одночасно як передумова виробництва (ресурс, який забезпечує виконання завдань), як умова (суб'єкт, що впливає на процеси та результати) та як результат (успішний розвиток її компетенцій сприяє досягненню організаційних цілей). Такий підхід змінює природу праці: вона стає більш

змістовною, багатою на професійне зростання, можливості самореалізації та активну участь у формуванні корпоративної культури. Завдяки цьому підвищується не лише ефективність роботи окремих працівників, а й загальна конкурентоспроможність організації.

Таким чином, проаналізувавши наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, присвячені сутності та змісту поняття «управління персоналом» у сучасній системі менеджменту організації, можна зробити висновок, що ця проблематика носить міждисциплінарний характер і охоплює численні аспекти організаційної діяльності. Вона включає питання стратегічного планування, мотивації, розвитку компетенцій працівників та ефективного використання людських ресурсів. Крім того, управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та потребує подальшого науково-теоретичного аналізу, системного осмислення і практичного обґрунтування в контексті сучасних тенденцій розвитку організацій.

1.2. Теоретичні аспекти системи управління персоналом в органах публічної влади

Вивчаючи основи управління людьми в організації, можна зазначити, що цей процес охоплює надзвичайно широкий спектр форм, методів та підходів. Управління персоналом включає визначення об'єкта керування, а також розуміння його місця в загальній системі соціальних взаємовідносин, що існують як всередині організації, так і за її межами. Разом із тим, сфера безпосереднього управління персоналом має більш вузьке спрямування, ніж управління в цілому. Це пояснюється тим, що вона зосереджена на роботі з людьми як із ключовим ресурсом організації – на розвитку, мотивації, оцінюванні та ефективному використанні трудового потенціалу. На відміну

від загального управління, яке може стосуватися різних аспектів функціонування організації (економічних, технічних, виробничих тощо), управління персоналом орієнтоване переважно на людський фактор. Така специфіка зумовлена професійною спрямованістю діяльності конкретної організації: кожне підприємство або установа формує власну систему роботи з кадрами відповідно до своєї місії, цілей, корпоративної культури та потреб у розвитку персоналу. Щодо публічної служби, то об'єктом управління персоналом – є «здібності, професійні можливості людини, які по праву розглядаються як стратегічні активи публічного управління» [70].

Управління персоналом розглядається як один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єкта управління, під цим процесом доцільно розуміти «систему організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших, що мають нормативно-правову основу заходів, які забезпечують раціональне використання здібностей людини як у її власних інтересах, так і на користь організації» [70].

Управління персоналом публічної служби є цілим рядом взаємозалежних напрямів та видів діяльності, відображених на рис. 1.1. Обсяг роботи за кожним із напрямів діяльності залежить «від місця органу державної влади у структурі публічного управління, від ситуації на ринку праці, кваліфікації персоналу, соціально-психологічної обстановки у трудовому колективі та за його межами та від багатьох інших внутрішніх та зовнішніх факторів» [44, с. 202].

Варто вказати, що згідно рис. 1.1 управління персоналом не можна обмежувати лише набору дій, які традиційно виконують кадрові служби органів публічної влади. Отже, управління персоналом публічних органів являє собою «складний творчий, що постійно оновлюється процес, у якому взаємодіють багато організаційні, соціально-психологічні, правові, економічні, моральні та інші фактори» [23]. Управління персоналом публічної служби як система «переживає» нині стан ускладнення. Зростання складності управління персоналом органів влади та управління відбувається:

по-перше, через ускладнення управлінської праці на публічній службі;
 по-друге, через те, що персонал – найскладніший об'єкт управління організації;

по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни системи цінностей працівників, що пов'язано із загальнополітичними та економічними реформами суспільства;

по-четверте, внаслідок зростання чисельності персоналу системи публічного управління, що потребує більш ефективного його розвитку та раціонального використання [39, с. 29].

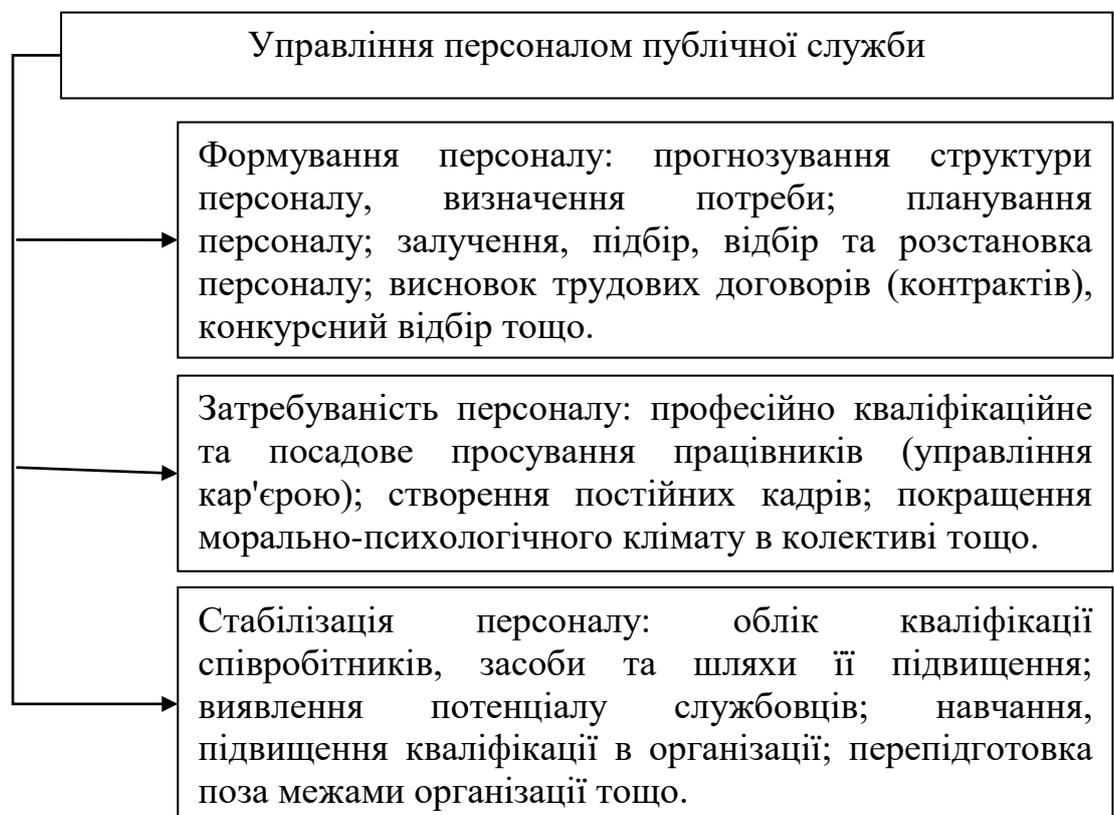


Рис. 1.1. Основні напрямки діяльності управління персоналом на публічній службі

На сучасному етапі, коли триває процес глибокої трансформації парадигми управління персоналом у системі органів публічної влади, спостерігається суттєва зміна пріоритетів та цілей цього управління. Система управління персоналом поступово переходить від традиційних

адміністративно-командних підходів до більш гнучких і людино центричних моделей. У результаті цього ускладнюється структура взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління: їхні взаємовідносини дедалі частіше набувають суб'єктно-суб'єктного характеру, що передбачає партнерство, взаємну відповідальність і активну участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Така еволюція взаємин сприяє підвищенню ефективності функціонування органів влади, формуванню нової управлінської культури та зростанню рівня довіри всередині організацій [30].

Водночас динамічні зміни в системі управління персоналом публічних органів висувають вимогу до більш чіткого визначення управлінських функцій, їхнього постійного аналізу та вдосконалення. Це необхідно для того, щоб «забезпечити узгодженість між стратегічними завданнями державного управління та практичними механізмами реалізації кадрової політики» [28, с. 22].

Варто вказати, що існує велика різноманітність джерел, які дають різне тлумачення функцій органів управління персоналом. Зокрема, на думку О. Грішнєвої, управління персоналом охоплює «комплекс функцій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу організації» [69]. Дослідник В. Данюк виділяє серед «основних функцій планування, добір, оцінювання, навчання та мотивацію персоналу, підкреслюючи їхню взаємозалежність у системі управління» [69]. Натомість С. Цимбалюк акцентує увагу на «стратегічній ролі кадрових служб у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, розглядаючи управління персоналом як безперервний процес розвитку людських ресурсів» [69].

Серед зарубіжних дослідників слід відзначити Г. Десслера, який визначає «функції HR-служб як планування, добір, адаптацію, оцінювання, винагороду та розвиток працівників» [85]. Дослідник М. Армстронг розглядає «управління персоналом у контексті досягнення стратегічних цілей організації, виділяючи функції стратегічного планування, комунікації та

організаційного розвитку» [85]. Варто згадати Д. Ульріха, який запропонував «концепцію HR Business Partner, відповідно до якої HR-підрозділи виконують чотири ключові ролі – стратегічного партнера, адміністратора, агента змін і захисника працівників» [85]. Отже, аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного тлумачення функцій органів управління персоналом, що зумовлено різними науковими школами, завданнями організацій і рівнем розвитку системи менеджменту в країнах. Варто зауважити, що більшість дослідників дотримуються точки зору, що функції органів управління персоналом «пов'язані з їх діяльністю та є відображенням властивостей функціонуючого об'єкта чи суб'єкта управління, конкретною формою прояву його сутності» [30].

Щодо сфери управління персоналом публічної служби можна вважати, що функції – це «спеціалізовані напрямки діяльності органу публічної влади, створення кадрової детальної служби по відношенню до інших завдань, розв'язуваних на всіх рівнях під час процесів управління персоналом» [30].

Правомірно виділити окремі функції універсальні, придатні для управління процесу служби управління персоналом характерні для організації, та специфічні функції кадрових служб державних органів, виокремлюючи на основі їх управлінського впливу на персонал.

Універсальні та специфічні функції кадрових служб публічних органів представлено на рис. 1.2.

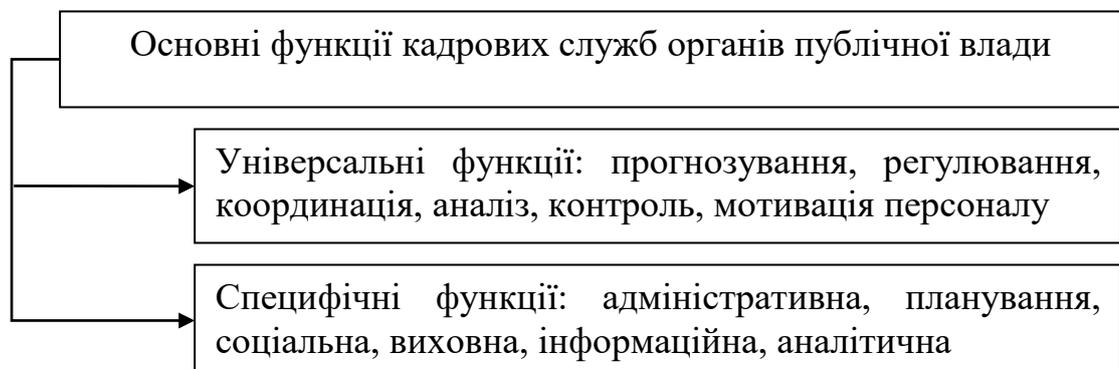


Рис. 1.2. Основні функції кадрових служб органів публічної влади

Варто вказати, що, до універсальних функцій управління персоналом можна віднести прогнозування, регулювання, координацію, аналіз, контроль, мотивацію персоналу [30]. Як показує практичний досвід, універсальні функції відображають сутність процесу управління в цілому, в той час як специфічні є робочим інструментом здійснення загальних універсальних функцій [80]. До структурних елементів, які схематично забезпечують управління персоналом у системі діяльності державних органів, належать такі функції:

1) адміністративна – відображає управлінську діяльність, що здійснюється на основі трудового законодавства та нормативно-правових актів, які регламентують роботу публічної служби. Її зміст охоплює процеси, пов'язані з формуванням і веденням штатного розкладу, прийомом, переведенням, звільненням працівників, а також дотриманням норм чинного законодавства;

2) планувальна – є базою для визначення потреб у кадрах на публічній службі. Вона передбачає аналіз поточного кадрового складу, прогнозування майбутніх потреб у персоналі, розроблення відповідних планів, програм і прогнозів розвитку кадрового потенціалу;

3) соціальна – стосується забезпечення матеріального добробуту, соціальних гарантій і пільг державним службовцям, а також створення сприятливих умов праці, які мотивують працівників до ефективної службової діяльності;

4) функція підвищення якості службової діяльності – передбачає розроблення та впровадження заходів щодо вдосконалення організації праці, оптимізації структури підрозділів, використання сучасних методик управління персоналом, організацію професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів;

5) виховна – спрямована на розвиток моральних і професійних якостей публічних службовців, формування їхньої відповідальності,

дисциплінованості та готовності ефективно виконувати завдання державних органів у демократичному суспільстві;

б) інформаційно-аналітична – забезпечує керівництво достовірною та актуальною інформацією про кадрові процеси, стан і динаміку кадрових відносин у системі публічної служби, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [14].

Варто підкреслити, що специфічні функції можуть змінюватися відповідно до обставин і актуальних потреб. Зі зміною соціально-політичної ситуації, а також ролі та значення держави в суспільстві, ці функції можуть як розширюватися, так і звужуватися залежно від потреб суспільства та можливостей державних інституцій. У процесі тривалого реформування сфери публічного управління відбувається поступове збагачення та вдосконалення функцій органів, відповідальних за управління публічною службою та її персоналом. Як невід’ємний елемент системи управління, ці функції стають більш різноманітними й складними у міру розвитку самої системи публічного управління [32].

Крім того, питання структурної реорганізації органів управління персоналом публічної служби та їх функціонального вдосконалення набули сьогодні особливої актуальності. Вони перетворилися на завдання стратегічного значення, вирішення яких потребує комплексного підходу – законодавчого, науково-методичного, організаційного та практичного забезпечення. Сучасні умови публічного управління вимагають не лише оптимізації структури органів, відповідальних за кадрову політику, але й розширення їх функціональних повноважень, упровадження інноваційних механізмів управління людськими ресурсами, що відповідають європейським стандартам публічного врядування.

Основні елементи системи управління персоналом у сфері публічної служби формуються відповідно до рівня організації системи державного управління. Така система має багаторівневу структуру і функціонує на трьох ключових рівнях: загальнодержавному, регіональному та рівні окремого

органу публічної влади. На кожному з цих рівнів визначаються специфічні завдання, повноваження й інструменти реалізації кадрової політики. Водночас центральною ланкою всієї системи виступає кадрова служба конкретного органу публічної влади, яка забезпечує реалізацію державної кадрової політики на практиці, координує процеси добору, професійного розвитку, оцінювання та мотивації персоналу [42].

Таким чином, управління персоналом у системі публічної служби слід розуміти як цілеспрямований, системний і впорядкований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, який реалізується з метою досягнення стратегічних і тактичних завдань державного управління. Цей процес передбачає планування, організацію, координацію, контроль та регулювання діяльності персоналу публічної служби з урахуванням специфіки функціонування органів влади та суспільних потреб. Управління персоналом у сфері публічної служби є невід'ємною складовою становлення, розвитку та ефективного функціонування всієї системи публічної служби. Його розвиток безпосередньо впливає на якість державного управління, рівень довіри громадян до органів влади, а також на спроможність держави реалізовувати свої функції відповідно до принципів відкритості, прозорості та професіоналізму. Головною метою управління персоналом у публічній службі є забезпечення органів публічної влади висококваліфікованими, компетентними та професійно підготовленими кадрами, здатними ефективно виконувати покладені на них завдання. Важливим завданням виступає також формування умов для постійного професійного розвитку працівників, підтримання високого рівня їхньої мотивації, лояльності та відповідальності. Досягнення цих цілей можливе шляхом створення цілісної системи оцінювання, стимулювання, мотивації та соціального забезпечення персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності, результативності та якості діяльності органів публічної влади.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо сутності управління персоналом у сучасному менеджменті, можна зробити висновок, що ця проблема має міждисциплінарний характер і охоплює стратегічне планування, мотивацію, розвиток компетенцій працівників та ефективне використання людських ресурсів. Управління персоналом є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств і потребує системного наукового аналізу та практичного обґрунтування з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організацій. У публічній службі управління персоналом розглядається як цілеспрямований та системний процес впливу на об'єкт управління з метою досягнення стратегічних і тактичних завдань державного управління. Він включає планування, організацію, координацію, контроль та регулювання діяльності персоналу з урахуванням специфіки органів влади та суспільних потреб. Якість управління персоналом в органах публічної влади безпосередньо впливає на ефективність державного управління, рівень довіри громадян та здатність держави реалізовувати свої функції відкрито і професійно. Основна мета – забезпечити органи влади компетентними кадрами, здатними ефективно виконувати завдання, а також створити умови для постійного професійного розвитку, підтримання мотивації, лояльності та відповідальності. Це досягається через комплексну систему оцінювання, стимулювання, мотивації та соціального забезпечення персоналу, що підвищує ефективність діяльності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Сутність та роль сучасних тенденцій в управлінні персоналу

На сьогодні оцінювання та всебічна ідентифікація сучасних викликів, з якими стикаються як вітчизняні, так і зарубіжні організації, що безпосередньо або опосередковано впливають на сферу управління персоналом, створюють підґрунтя для розроблення інноваційних підходів до менеджменту людських ресурсів. Такі підходи дадуть змогу підприємствам не лише ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а й використовувати нові можливості для сталого розвитку. В умовах глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, змін у трудових цінностях і підходах до організації праці особливої актуальності набуває завдання визначення ключових тенденцій системи управління персоналом. Це включає пошук сучасних інструментів, технологій і методів, здатних забезпечити підвищення мотивації, продуктивності та залученості працівників. Головною метою такого підходу є формування передумов для довгострокового розвитку підприємств шляхом більш ефективного використання людського капіталу – найціннішого ресурсу будь-якої організації. У результаті поширення якісно нових тенденцій управління персоналом має сприяти підвищенню конкурентоспроможності, організаційній гнучкості та стійкості в умовах постійних змін [41].

Варто наголосити, що поява та поширення нових тенденцій у сфері управління персоналом призводять до зростання рівня невизначеності та ризику в діяльності організацій, проте водночас відкривають можливості для

формування більш гнучких і різноманітних підходів до забезпечення конкурентоспроможності та ефективності роботи установи в цілому. Активізація людського фактору, інтелектуалізація праці та прискорення науково-технічного прогресу створюють нові умови, у яких взаємопов'язуються проблеми збалансованості й динамічного розвитку факторів виробництва та управління [89].

У контексті публічної служби, нові тенденції в управлінні персоналом проявляються у переході від традиційної бюрократичної моделі до сучасних інноваційних підходів, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, підвищення ефективності публічного управління та забезпечення прозорості кадрових процесів. Поява нових тенденцій управління персоналом у публічній службі може розглядатися як:

- результат упровадження кадрових інновацій у практику державних органів, що полягають у зміні трудових, міжособистісних та управлінських відносин між державними службовцями. Наприклад, у Міністерстві цифрової трансформації України активно впроваджується система гнучкого управління командами (agile-підхід), що передбачає горизонтальну взаємодію, самостійність працівників і швидке прийняття рішень [40];

- підвищення рівня трудового потенціалу публічних службовців через розвиток їхніх знань, умінь і навичок. Це реалізується, зокрема, через діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке запроваджує нові програми підвищення кваліфікації, онлайн-курси та систему оцінювання компетентностей. Важливим аспектом є також формування сприятливого морального та психологічного клімату в колективах державних органів [37];

- удосконалення функціональних взаємозв'язків і розподілу праці, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. Наприклад, упровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування зменшує бюрократичне навантаження, оптимізує

комунікацію між підрозділами та підвищує продуктивність праці державних службовців;

- покращення матеріального та соціального забезпечення працівників публічної служби, що безпосередньо впливає на мотивацію та якість виконання службових обов'язків. Зокрема, впровадження системи преміювання за досягнення конкретних результатів або участь у проектах цифровізації державних послуг стимулює підвищення особистої відповідальності та ініціативності службовців [74, с. 31].

Усе це сприяє не лише ефективнішому функціонуванню органів державної влади, а й формуванню додаткового соціально-економічного ефекту, що проявляється у підвищенні довіри громадян до державних інституцій, покращенні якості публічних послуг і зміцненні репутації державної служби як сучасного, інноваційного та привабливого сектора зайнятості. Крім того, інноваційний розвиток будь-якої сфери суспільного життя, зокрема й публічного управління, базується на тісних взаємозв'язках між наукою, освітою, охороною здоров'я, виробництвом, соціальним захистом, системою підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Саме ці прямі та зворотні взаємозв'язки забезпечують безперервність процесу створення, впровадження та поширення нових технологій, управлінських рішень і сучасних підходів до організації праці. Без такого комплексного підходу неможливе ефективне функціонування інноваційної економіки та сталий розвиток суспільства.

Відповідно, одним із ключових принципів використання інновацій у сфері управління персоналом на публічній службі – є їх гармонійне поєднання із завданнями інноваційного розвитку держави. Тобто будь-які кадрові нововведення – від цифровізації HR-процесів до розвитку системи компетентностей публічних службовців – повинні бути узгоджені з національними пріоритетами модернізації, цифрової трансформації та підвищення ефективності державного управління.

Роль інновацій у сфері управління персоналом на публічній службі проявляється у кількох ключових напрямках:

- підвищення економічної та соціальної ефективності інвестицій у людський капітал. Наприклад, упровадження електронних платформ для навчання публічних службовців, таких як «Портал управління знаннями НАДС», дає змогу ефективніше використовувати ресурси, зменшити витрати на навчання та підвищити якість підготовки кадрів;

- розвиток індивідуального потенціалу працівників та їх соціальної захищеності. Запровадження системи оцінювання компетентностей, гнучких умов праці (віддалена робота, гнучкий графік), а також програм менторства сприяє самореалізації службовців, покращує морально-психологічний клімат та підвищує рівень задоволеності працею;

- розширення можливостей на ринку праці та зменшення безробіття. Цифровізація публічних послуг і створення нових напрямів роботи у сфері електронного врядування (наприклад, у проекті «Держава в смартфоні» [83]) відкривають нові можливості працевлаштування для фахівців ІТ-сфери, аналітиків даних, комунікаційних менеджерів тощо;

- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. Ефективне управління персоналом у державних структурах, зокрема через спрощення процедур, цифровізацію дозвільних послуг та електронні сервіси (як-от портал «Дія.Бізнес»), створює сприятливе середовище для підприємницької активності населення;

- посилення ролі інновацій у відтворенні людського капіталу. Системне оновлення професійних компетенцій службовців, участь у міжнародних програмах підвищення кваліфікації та впровадження стандартів етичної поведінки сприяють формуванню сучасного, ефективного корпусу публічної служби;

- підвищення конкурентоспроможності публічної служби та загальної ефективності економіки. Інноваційні зміни у сфері кадрової політики – зокрема впровадження принципів меритократії, цифрового менеджменту

персоналу, системи відкритих конкурсів – забезпечують підвищення продуктивності праці, зростання ефективності управління та, зрештою, покращення якості життя громадян [64, с. 132].

Зважаючи на вказане, можемо стверджувати, що інноваційний підхід до управління персоналом на публічній службі не лише сприяє підвищенню професійного рівня публічних службовців, але й забезпечує комплексний соціально-економічний ефект: зміцнення людського капіталу, збільшення національного доходу, посилення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені та формування позитивного іміджу публічного управління як сучасної, прогресивної та ефективної системи. Детальний опис ролі нововведень в управлінні персоналом у розрізі вищевказаних сфер (освіта та наука, охорона здоров'я, соціальний захист, підвищення ефективності та продуктивності праці) представлено на рис. 2.1.

На нашу думку, доцільно детальніше проаналізувати роль інновацій у системі управління персоналом, розглядаючи її з позиції кожного суб'єкта, залученого до цього процесу.

З погляду держави, впровадження нововведень у сфері управління персоналом має стратегічне значення. Завдяки підтримці науки та освіти держава сприяє зростанню інтелектуального капіталу нації, активізує інноваційні процеси у формуванні та відтворенні людського потенціалу, створює умови для професійної мобільності кадрів, а також для обміну досвідом у межах міжнародної спільноти.

Наприклад, на публічній службі це може проявлятися у впровадженні електронних систем управління персоналом (HRMIS), що спрощують добір, оцінювання та розвиток службовців; у запровадженні онлайн-платформ для підвищення кваліфікації публічних службовців (як-от «Дія.Освіта»); у розвитку інституту наставництва та кадрового резерву на основі аналітичних даних; у стимулюванні участі публічних службовців у міжнародних програмах обміну досвідом, таких як EU Twinning чи SIGMA [65]. Такі інновації сприяють не лише підвищенню ефективності публічного

управління, а й формуванню сучасної, гнучкої та компетентної системи публічної служби, орієнтованої на потреби громадян і розвиток суспільства.

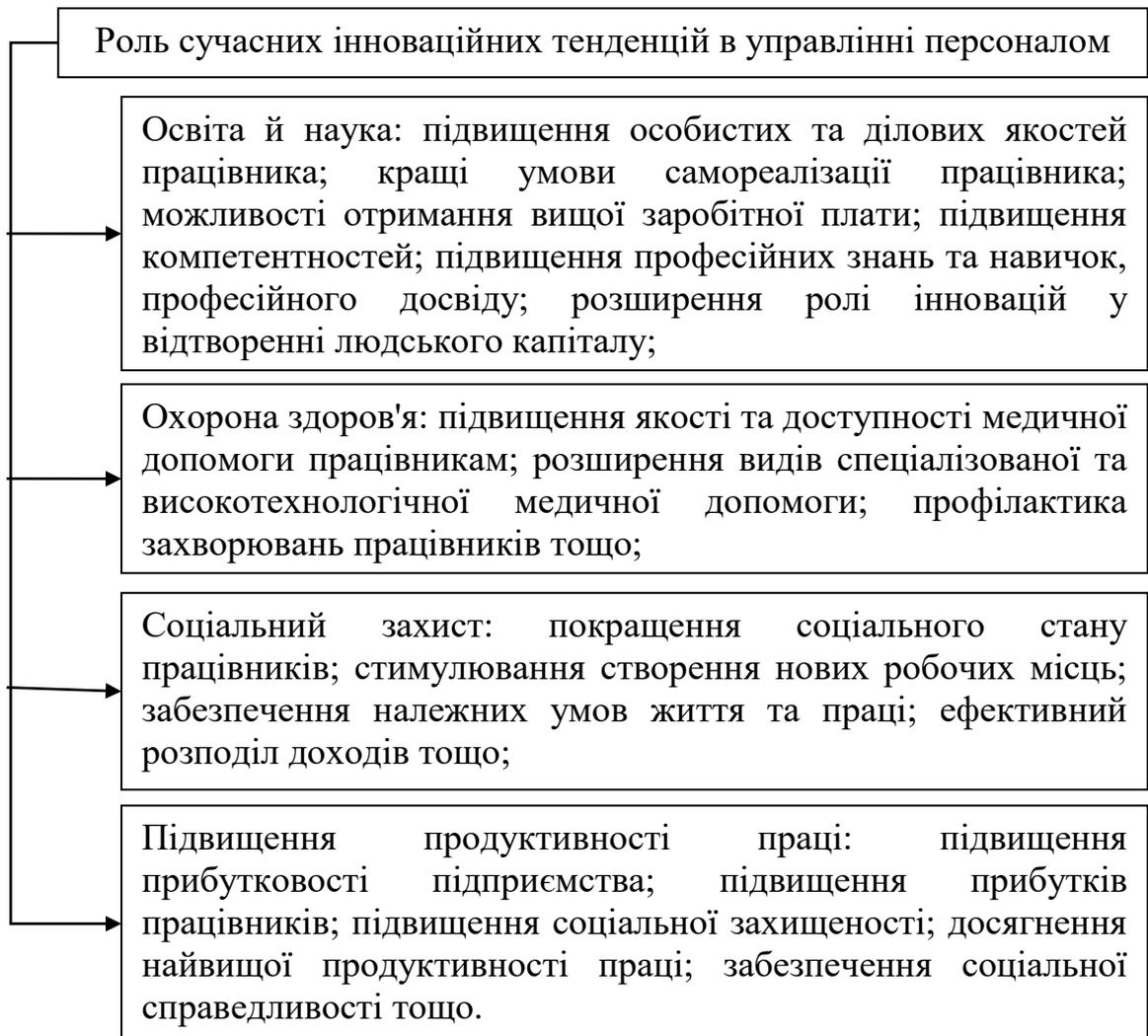


Рис. 2.1. Роль сучасних інноваційних тенденцій в управлінні персоналом

Для конкретної організації роль інновацій в управлінні персоналом проявляється у кількох ключових аспектах.

По-перше, упровадження нововведень сприяє розвитку творчих і новаторських якостей працівників, стимулює їх до постійного пошуку нових підходів у професійній діяльності. У сфері публічної служби це може виражатися, наприклад, у використанні методів дизайн-мислення для розробки публічних послуг, проведенні хакатонів (захід, щодо розв'язання певної проблеми) для публічних службовців, або використанні цифрових інструментів для оптимізації процесів надання адміністративних послуг [19].

Такі підходи дозволяють працівникам проявляти ініціативу й творчість, знаходячи ефективні рішення суспільно значущих проблем.

По-друге, інновації сприяють формуванню в організації групи інноваторів – працівників, які демонструють найвищі результати та стають рушійною силою розвитку. На публічній службі така «інноваційна еліта» може бути представлена фахівцями, які впроваджують електронні сервіси, системи відкритих даних чи інструменти штучного інтелекту для обробки запитів громадян. Наприклад, у Міністерстві цифрової трансформації України команди інноваторів розробляють нові цифрові рішення, які згодом масштабуються на всю систему державного управління [34]. Втрата таких фахівців означала б суттєве зниження темпів інноваційного розвитку організації.

По-третє, застосування нових підходів в управлінні персоналом дозволяє створити сприятливі умови праці, що мотивують службовців до самореалізації й професійного вдосконалення. Наприклад, запровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи для публічних службовців, або системи нематеріального заохочення (відзнаки, можливість участі у міжнародних стажуваннях) підвищує ефективність використання людського капіталу. Це, у свою чергу, розкриває потенціал подальшого інноваційного розвитку організації та зміцнює її конкурентні позиції у сфері публічного управління [64].

З точки зору працівників, значення та важливість інновацій в управлінні персоналом проявляються насамперед у підвищенні їхньої конкурентоспроможності як професіоналів і у створенні нових можливостей для розвитку та самореалізації.

По-перше, завдяки впровадженню інновацій підвищується економічна та професійна активність працівників. Вони активніше шукають і застосовують актуальну інформацію, підвищують якість своєї роботи, прагнуть до кар'єрного зростання або переходу на посади, що краще відповідають їхнім компетенціям. У сфері публічної служби це проявляється,

наприклад, у збільшенні участі публічних службовців у програмах підвищення кваліфікації через онлайн-курси («Дія.Освіта», Національна платформа з підготовки службовців), участі у стажуваннях та внутрішній мобільності між державними органами, а також у прагненні долучатися до міжнародних проектів, що дозволяють переймати кращі практики управління.

По-друге, інновації часто супроводжуються підвищенням мотивації працівників, що спонукає їх до саморозвитку та вдосконалення професійних навичок [4]. На публічній службі це може бути впровадження системи компетентнісного оцінювання, коли результати роботи напряду впливають на можливості просування по службі або доступ до програм навчання. Отримання додаткових стимулів – як фінансових, так і нематеріальних (визнання, підвищення статусу, можливість брати участь у стратегічних проектах) – мотивує державних службовців інвестувати у власний розвиток: здобувати післядипломну освіту, освоювати нові цифрові інструменти, покращувати навички комунікації та управління.

Отже, нововведення у сфері управління персоналом стають не лише засобом підвищення ефективності публічної служби, а й важливим чинником особистісного та професійного зростання кожного працівника, формуючи культуру безперервного навчання та самовдосконалення.

Варто зауважити, що освіта та належний стан здоров'я є фундаментальними чинниками, що підвищують здатність людини свідомо формувати власне життя, адаптуватися до соціально-економічних змін і, відповідно, розширюють її роль як у діяльності підприємства, так і в суспільстві загалом. Саме ці фактори безпосередньо впливають на рівень особистого добробуту та професійної самореалізації. Також, процес якісного оновлення особистості через реінвестування у власний розвиток сприяє формуванню нових рис працівника, необхідних для ефективного функціонування в умовах постіндустріального суспільства – таких як гнучкість мислення, здатність до самоосвіти, інноваційність і соціальна

відповідальність. Водночас, поряд із позитивним впливом нововведень у сфері управління персоналом, не можна ігнорувати їхні суперечливі та потенційно негативні наслідки. Частина інновацій, особливо технологічних, орієнтована на зниження трудовитрат і оптимізацію виробничих процесів, що, у свою чергу, може зменшити потребу в певних категоріях працівників, насамперед зайнятих некваліфікованою працею.

Крім того, у ряді випадків упровадження нових технологій підвищує ризику виконання окремих операцій, посилює соціальну ізоляцію працівників, а також сприяє виникненню технологічного та структурного безробіття. Такі тенденції суперечать концепції гуманізації праці, яка дедалі активніше розвивається в індустріально розвинених країнах і передбачає пріоритет людини у виробничих взаємовідносинах. Саме тому сучасна кадрова політика має бути спрямована не лише на технологічний прогрес, а й на пошук балансу між ефективністю виробництва та соціальною безпекою працівників, забезпечуючи умови для гармонійного розвитку людського потенціалу в межах інноваційної економіки [4].

Таким чином, ефективне функціонування сучасного виробництва неможливе без залучення висококваліфікованої робочої сили, яка володіє сучасними технічними, цифровими та управлінськими навичками, а також характеризується високим рівнем інтелектуального розвитку та професійної культури. Саме такі працівники здатні забезпечити гнучкість виробничих процесів, оперативно реагувати на технологічні зміни та впроваджувати інноваційні рішення у практичну діяльність.

Формуванню високоякісного кадрового потенціалу сприяє системне впровадження нововведень на всіх рівнях управління – від державної політики у сфері освіти й зайнятості до внутрішніх, організаційних кадрових стратегій. Зокрема, інновації в управлінні персоналом охоплюють цифровізацію процесів добору та оцінювання кадрів, створення систем безперервного навчання, розвиток корпоративної культури інноваційності, а

також використання аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб.

В органах публічної влади це може проявлятися через упровадження електронних платформ управління персоналом, розвиток компетентнісного підходу до оцінювання публічних службовців, або створення системи кадрового резерву на основі даних про результати діяльності. Такі інноваційні заходи не лише підвищують ефективність роботи органів влади, а й формують нову якість людського капіталу, спроможного діяти в умовах цифрової трансформації держави. Отже, нововведення у сфері управління персоналом виступають ключовим чинником розвитку конкурентоспроможної, професійної та інтелектуально розвиненої робочої сили, яка є основою сталого соціально-економічного прогресу.

2.2. Особливості організації нововведень в управлінні персоналом

У сучасних умовах розвитку управління персоналом стає одним із ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств. Людський капітал розглядається не просто як ресурс, а як стратегічний актив, від якого безпосередньо залежить успіх організації. Водночас персонал є найскладнішим об'єктом управління, адже кожен працівник має індивідуальні потреби, мотиви, цінності та очікування. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на усвідомленні зростаючої ролі особистості працівника в досягненні цілей підприємства [42]. Ефективне управління передбачає глибоке розуміння мотиваційних механізмів, уміння формувати систему стимулів, яка сприяє розвитку професійного потенціалу співробітників, та своєчасно коригувати її відповідно до стратегічних пріоритетів компанії. Інноваційний підхід до управління персоналом зосереджується не лише на підвищенні матеріальної

винагороди, а й на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури, забезпеченні можливостей для самореалізації, кар'єрного зростання та професійного розвитку. Такий комплексний підхід сприяє формуванню лояльності, підвищенню продуктивності праці й, зрештою, зміцненню позицій підприємства на ринку.

Саме тому багато науковців і практиків підкреслюють, що інноваційний потенціал сучасних організацій, зокрема у сфері публічної служби, реалізується вкрай недостатньо. Така ситуація спостерігається не лише у виробничому секторі, а й у сфері управління людськими ресурсами, де часто переважають традиційні підходи, орієнтовані на стабільність, а не на розвиток.

Причини низького рівня використання інноваційного потенціалу полягають у низці факторів: від бюрократичної інертності та страху перед змінами – до недостатнього рівня інноваційної культури в організаціях. Водночас сучасні дослідження наголошують, що ефективне впровадження інновацій можливе лише за умов:

- усвідомлення необхідності інновацій – коли керівництво та персонал розуміють, що зміни є не загрозою, а інструментом розвитку;
- активного використання інноваційних підходів – не на рівні декларацій, а через конкретні дії, програми, цифровізацію процесів, упровадження нових форм роботи;
- створення сприятливого організаційного середовища – тобто атмосфери довіри, підтримки ініціативи, навчання та розвитку співробітників [50, с. 450].

У публічній службі ці принципи набувають особливої ваги. Наприклад, запровадження електронного урядування (e-government) або системи «Дія» в Україні стало прикладом того, як інновації можуть радикально змінити підходи до надання державних послуг, зробити їх прозорішими, швидшими та доступнішими [67]. Однак навіть такі позитивні ініціативи часто

зустрічають опір з боку публічних службовців, які звикли працювати за ustalеними схемами або побоюються втрати впливу.

Ще один приклад – впровадження системи оцінювання ефективності публічних службовців за компетенціями та результатами роботи, що потребує зміни мислення, відходу від формалізму та розвитку культури зворотного зв'язку [26]. Опір працівників до таких нововведень може зумовлюватися страхом перед оцінюванням, невпевненістю у власних силах або недовірою до керівництва. Зважаючи на вказане, можемо стверджувати, що неприйняття інновацій на публічній службі здатне не лише загальмувати процеси модернізації, а й знизити ефективність роботи державних інституцій, що, у свою чергу, негативно позначається на рівні довіри громадян до влади. Тому формування інноваційної культури серед публічних службовців – одне з ключових завдань сучасного публічного управління, яке дозволяє забезпечити сталий розвиток, підвищити якість послуг і зміцнити конкурентоспроможність країни в цілому.

Варто вказати, що деякі дослідники визначають сучасні підходи до управління персоналом як системну та цілеспрямовану діяльність керівників організації та фахівців кадрових служб, спрямовану на забезпечення ефективного оновлення кадрової роботи. Це оновлення досягається через впровадження нових підходів, методів і практик у сфері управління персоналом, які відповідають як поточним, так і стратегічним цілям організації. Такий підхід передбачає не лише модернізацію процедур набору, навчання та мотивації працівників, а й розвиток корпоративної культури, яка стимулює інноваційність і професійний ріст.

Управління кадровими інноваціями ґрунтується на засадах та методах інноваційного менеджменту, включає планування, організацію, контроль та оцінку ефективності впроваджуваних змін. Працівники організації повинні активно адаптуватися до нововведень як у внутрішньому середовищі підприємства – через зміни у структурах, процесах і системах мотивації, так і

у зовнішньому – враховуючи вимоги ринку, технологічні тренди та очікування клієнтів.

Такий підхід дозволяє підвищити конкурентні переваги підприємства, забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та створює основу для сталого розвитку організації. Наприклад, у публічній службі це може проявлятися у впровадженні цифрових платформ для управління персоналом, електронних систем оцінки ефективності працівників або програм безперервного навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців [58, с. 221]. Як показано на рис. 2.2, кадрові інновації стають важливим інструментом формування гнучкого та адаптивного колективу, здатного досягати стратегічних цілей організації та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

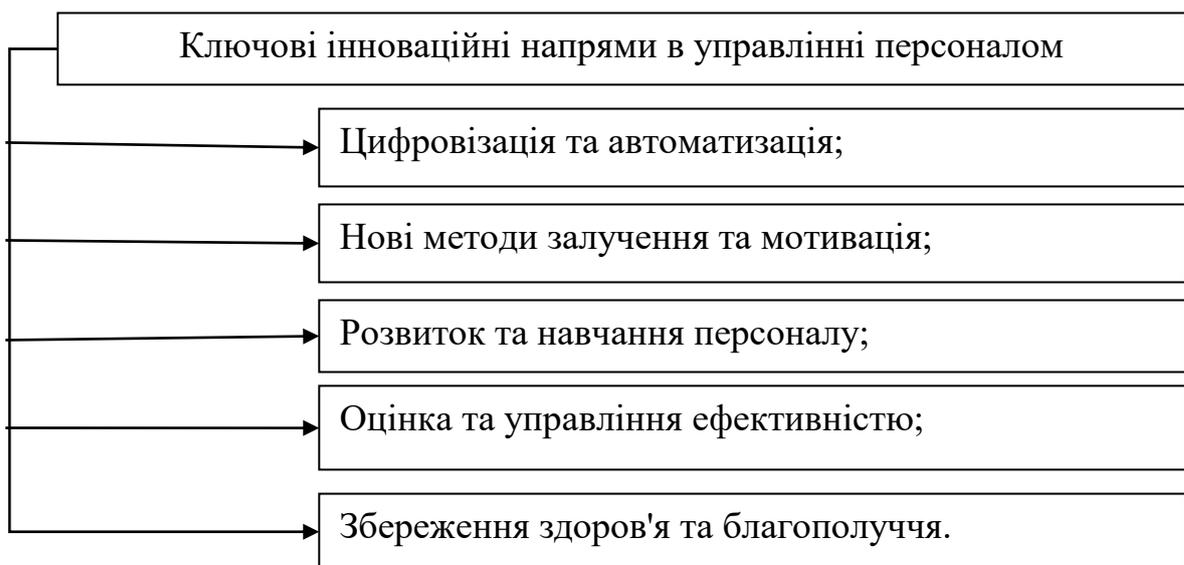


Рис. 2.2. Ключові інноваційні напрями в управлінні персоналом

Впровадження кадрових інновацій відкриває можливість розв'язання низки актуальних проблем у сфері управління людськими ресурсами та сприяє формуванню сучасної, гнучкої та ефективної системи кадрового менеджменту. Зокрема, інноваційні підходи дозволяють:

- розробити довгострокову концепцію інноваційного управління персоналом, яка враховує стратегічні цілі організації, тенденції розвитку ринку праці та потреби працівників;
- визначити ключові напрями вдосконалення кадрової роботи, у тому числі запровадження нових технологій у підборі, оцінюванні, мотивації та розвитку персоналу;
- створити та реалізувати конкретні кадрові інновації, наприклад, впровадження електронних систем управління персоналом, дистанційного навчання чи програм розвитку талантів;
- здійснювати кадрові заходи (набір, адаптацію, розвиток, оцінювання) відповідно до узгодженого плану або графіка реалізації інноваційних рішень, що забезпечує системність і послідовність змін;
- сформувати сприятливі умови для інноваційної управлінської діяльності, де працівники мотивовані до творчого підходу, ініціативності та професійного зростання [54, с. 43].

Однак процес перетворення системи управління людськими ресурсами супроводжується певними труднощами. Головна з них полягає в тому, що впровадження інновацій відбувається без зупинки основних трудових процесів – організація продовжує працювати, забезпечуючи виконання поточних завдань. Це вимагає від керівництва здатності балансувати між необхідністю змін і підтриманням стабільності роботи колективу.

Крім того, людський ресурс має свою специфіку – це не статичний елемент системи, а жива, динамічна складова організації. Зміна його якісних характеристик (кваліфікації, мотивації, корпоративної культури) є процесом тривалим і потребує часу, навчання та адаптації працівників до нових умов праці.

Паралельно існують й інші чинники, які ускладнюють швидке впровадження кадрових інновацій: організаційна інертність, відсутність належної підготовки персоналу, опір змінам, недостатнє фінансування або недосконалість нормативно-правової бази [28]. Ці фактори детально

відображені на рис. 2.3 і свідчать про те, що інноваційні зміни у сфері управління персоналом мають бути ретельно спланованими, послідовними та підтриманими на всіх рівнях управління. Для прикладу, у публічній службі такі процеси можна спостерігати під час переходу на електронні системи документообігу, цифрові платформи управління персоналом чи оцінювання ефективності публічних службовців. У таких випадках важливо не лише запровадити технологічне рішення, а й забезпечити навчання, психологічну готовність і підтримку працівників, адже саме від цього залежить успіх усієї інновації.



Рис. 2.3. Основні причини стримування впровадження сучасних тенденцій в управління персоналом

З огляду на зазначене, можна дійти висновку, що різке та безсистемне впровадження кадрових інновацій є недоцільним і практично неможливим. Процес оновлення системи управління персоналом повинен бути поступовим, поетапним і добре спланованим, адже керівники організацій

стикаються з низкою важливих завдань, які потребують комплексного вирішення.

По-перше, необхідно підготувати систему управління людськими ресурсами до впровадження нововведень. Це передбачає не лише розробку організаційних і нормативних засад, а й створення відповідного інформаційного, технічного та кадрового забезпечення. Важливо провести навчання персоналу, сформувані позитивне ставлення до змін, розвинути розуміння їхньої необхідності та потенційних переваг.

По-друге, під час реалізації кадрових інновацій неможливо повністю зупинити або перервати поточні виробничі чи управлінські процеси, які певний час ще функціонують за старими правилами. У більшості випадків нова система управління впроваджується паралельно зі старою, поступово заміщаючи її. Це потребує високого рівня організаційної культури, злагоджених дій усіх структурних підрозділів і ефективної комунікації між керівниками та працівниками.

По-третє, необхідно розробити чіткий план переходу від «старого» до «нового» типу управління персоналом. Такий план має визначати етапи впровадження, часові рамки, відповідальних осіб, систему контролю та оцінювання результатів. Лише послідовна, продумана стратегія дозволить уникнути хаосу, знизити ризики опору змінам і забезпечити стабільність функціонування організації в перехідний період [16, с. 239].

У контексті публічної служби це особливо актуально. Наприклад, перехід на сучасні цифрові HR-системи або електронний облік службовців неможливо здійснити одномоментно – він вимагає поетапного підходу, тестування нових інструментів, навчання персоналу та забезпечення сумісності нових процесів із чинними адміністративними процедурами. Такий поступовий перехід не лише мінімізує ризики, а й підвищує ефективність впроваджуваних кадрових інновацій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, відповідальність за забезпечення ефективності управління кадровими інноваціями логічно покладається на керівника організації, оскільки саме він відіграє ключову роль у формуванні стратегічного бачення розвитку персоналу та визначенні пріоритетних напрямів інноваційних змін. Керівник має не лише ініціювати процеси оновлення у сфері роботи з кадрами, а й здійснювати координацію, контроль і моніторинг результативності впроваджуваних заходів, забезпечуючи їх відповідність загальним цілям організації. Водночас необхідно усвідомлювати, що повна трансформація системи управління людськими ресурсами є складним, поетапним і тривалим процесом, який потребує ретельного планування, наукового обґрунтування та ресурсного забезпечення. Швидке й поверхневе реформування кадрової політики може призвести до втрати її цілісності та ефективності. Тому першочерговим завданням на етапі впровадження кадрових інновацій має стати ґрунтовний аналіз чинників, які стримують інноваційні процеси в управлінні персоналом, та розроблення заходів щодо їх усунення. Важливо також створити сприятливе організаційне середовище, що стимулює розвиток інноваційної культури, підтримує ініціативність працівників і забезпечує умови для сталого вдосконалення кадрової політики у майбутньому.

Висновки до розділу 2

Ефективне функціонування сучасного виробництва неможливе без залучення висококваліфікованих працівників, які володіють сучасними технічними, цифровими та управлінськими компетенціями, а також характеризуються високим рівнем інтелектуального розвитку та професійної культури. Саме такі фахівці забезпечують гнучкість виробничих процесів,

здатні оперативно реагувати на технологічні зміни та впроваджувати інноваційні рішення у практичну діяльність.

Відповідальність за ефективне управління кадровими інноваціями покладається на керівника організації, оскільки він визначає стратегічне бачення розвитку персоналу та пріоритетні напрями інноваційних змін. Керівник не лише ініціює процеси оновлення у сфері управління кадрами, а й здійснює координацію, контроль і моніторинг результативності впроваджуваних заходів, забезпечуючи їх відповідність загальним цілям організації.

Слід усвідомлювати, що повна трансформація системи управління людськими ресурсами є складним, поетапним і тривалим процесом, який вимагає ретельного планування, наукового обґрунтування та належного ресурсного забезпечення. Швидкі й поверхневі зміни кадрової політики можуть знизити її цілісність та ефективність. Тому першочерговим завданням при впровадженні кадрових інновацій є детальний аналіз чинників, що стримують інноваційні процеси в управлінні персоналом, та розробка заходів щодо їх усунення. Крім того, необхідно створити сприятливе організаційне середовище, яке стимулює розвиток інноваційної культури, підтримує ініціативність працівників і забезпечує умови для сталого вдосконалення кадрової політики в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ

3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом: основні тенденції та можливості

На сучасному етапі розвитку публічного управління зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби формується під впливом різних моделей публічного управління, які визначають концептуальні засади та підходи до організації кадрової політики. Кожна з цих моделей – від традиційної бюрократичної до сучасної моделі «нового публічного менеджменту» – формує власну систему принципів, інструментів та методів роботи з персоналом [25]. Управління людськими ресурсами в публічному секторі має комплексний характер і охоплює широкий спектр процесів, зокрема добір, підготовку, мотивацію, оцінювання, просування та професійний розвиток публічних службовців. Ефективність цих процесів безпосередньо залежить від гармонійної взаємодії між організаційною культурою, інституційним середовищем та застосовуваними методами управління. Отже, система управління персоналом на публічній службі розглядається як «цілісна структура, що поєднує взаємопов'язані компоненти, спрямовані на підвищення результативності діяльності органів державної влади» [70]. Вона базується на використанні певних груп методів, які узгоджуються між собою та забезпечують реалізацію стратегічних цілей державної кадрової політики, орієнтованої на ефективність, професіоналізм і прозорість публічної служби.

Досліджуючи підходи до управління персоналом у системі публічної служби, зарубіжний учений Дж. Бернс підкреслює значення таких методів, як планування, добір і відбір кадрів, управління результативністю, навчання, система винагород та трудові взаємовідносини [81]. На його думку, використання цього комплексу інструментів сприятиме подоланню бюрократизації управлінських процесів і суттєво підвищить якість надання управлінських послуг [81]. Мотиваційні механізми та система винагород, за словами дослідника, посилюють престиж публічної служби, підвищують рівень політичної відповідальності та прискорюють реформування галузі загалом. Крім того, Бернс зазначає, що управління персоналом базується на двох основних підходах. Перший ґрунтується на теорії раціонального вибору, яка враховує особисті інтереси та зовнішні стимули – оплату за результатами праці, моніторинг і контроль. Другий підхід спирається на теорію самовизначення, що акцентує увагу на соціальних цінностях, внутрішній мотивації та «покликанні» до публічної служби, які поєднують мотиваційний аспект із професійною компетентністю [81].

На думку інших дослідників – В. Лапуенте та С. Валлеу – у сфері управління персоналом слід зосереджувати увагу на «виявленні позитивних ефектів від застосування різних управлінських методів, підкреслюючи водночас складність цього процесу» [90, р. 15]. Вчені зазначають, що до впровадження моделі «New Public Management» (NPM) у публічному управлінні домінувала веберівська (традиційна бюрократична) модель, яка надавала перевагу передбачуваності та неупередженості, відсуваючи на другий план ефективність, результативність та інноваційність. Крім того, модель NPM натомість зосереджується на тому, якими саме методами можна мотивувати публічних службовців і забезпечити їхню високу продуктивність, спираючись на принципи моделі «принципал-агент» або громадського вибору (мотивація, стимулювання інновацій, посилення конкуренції в публічному секторі тощо). Такий підхід сприяє формуванню нової системи

управління цінностями, здатної враховувати вплив процесів глобалізації, кризових викликів і сучасних суспільних трансформацій [90, р. 15].

Варто згадати дослідників Дж. Еррера та Д. Міллера, які зазначають, що «в умовах сучасних змін і кризових викликів особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами» [86, р. 450]. На думку дослідників, доцільним є «запозичення ефективних методів управління персоналом із приватного сектору, оскільки саме вони сприяють підвищенню результативності та ефективності управлінських процесів» [86, с. 451]. Оптимізація управління персоналом, за їх твердженням, має базуватися на стратегічних, інклюзивних і гнучких практиках. Крім того дослідники розглядають управління персоналом як «динамічний процес, що потребує глибокого теоретико-методологічного обґрунтування та пошуку нових, раціональних шляхів підвищення ефективності практичної діяльності» [86, с. 451]. Також дослідники вдаються до застосування таксономічного підходу до моделювання системи управління персоналом на публічній службі. Суть цього підходу полягає в упорядкуванні та структуруванні знань та інформації, сформованих у межах різних моделей і концепцій управління персоналом як у державному, так і в приватному секторах. Водночас науковці звертають увагу на те, що специфіка таксономії може як «звужити фокус практичного застосування, так і ускладнити реалізацію цього підходу» [86, с. 452]. У межах свого дослідження вони виокремлюють три ключові аспекти таксономічного підходу:

1. Формування, реалізація та інтеграція кадрової політики з урахуванням участі служб з управління персоналом у формуванні стратегічних рішень;
2. Автономність, що передбачає гнучкість керівників у реалізації кадрової політики;
3. Вертикальна та горизонтальна інтеграція регіональної кадрової політики у відповідності до державної кадрової стратегії [86, р. 455].

Отже, здійснений аналіз наукових джерел дозволив виділити різні методи управління персоналом у публічній службі, спираючись на зарубіжні теорії, підходи та моделі управління, а також запропонувати їх взаємозв'язок:

- моделі організаційної поведінки – застосовуються методи мотивації, наприклад, програми заохочення публічних службовців за ефективність роботи або підвищення кваліфікації;

- універсальні моделі – передбачають адміністративні методи, такі як встановлення стандартів виконання завдань у державних установах;

- стратегічні моделі – повинні орієнтуватися на стратегічні методи управління, наприклад, планування довгострокових реформ в органах публічної влади;

- конфігураційні моделі – передбачають інноваційні методи управління, наприклад, впровадження електронного документообігу або гнучких організаційних структур в державних установах;

- адміністративна модель – використовує бюрократичні методи управління, як-то суворе дотримання нормативів та процедур в органах публічної влади;

- оперативний підхід – акцентує на методах мотивації через короткострокові стимули та винагороди для публічних службовців;

- інтеграційний підхід – застосовує методи узгодження та організації, наприклад, координацію між різними департаментами під час реалізації соціальних програм;

- new Public Management – передбачає методи задоволення суспільних потреб та інноваційні підходи, такі як електронні сервіси для громадян або оптимізація процесів на основі принципів ефективності та прозорості [66; 59; 9].

Варто наголосити, що управління персоналом у публічній службі визначається як сукупність процесів, які різняться за цілями, тривалістю та суттю, і мають певні особливості. Це зумовлює застосування різних форм і

методів управління персоналом [4]. На цій основі можна представити класифікацію методів управління персоналом на публічній службі:

1. За змістовною характеристикою:

– адміністративні методи – встановлення правил, інструкцій та процедур (наприклад, контроль виконання посадових обов’язків у держорганах);

– організаційно-розпорядчі методи – розподіл обов’язків, планування робочого часу та ресурсів;

– правові методи – застосування нормативно-правових актів для регулювання діяльності персоналу;

– економічні методи – матеріальне заохочення, премії, надбавки за досягнення;

– соціально-психологічні методи – створення командного духу, тренінги, наставництво;

– морально-етичні методи – визнання досягнень, формування корпоративної культури.

2. За способом впливу:

– обов’язкові розпорядження – накази, постанови, регламенти;

– дисциплінарні методи – застосування санкцій за порушення правил;

– договірні методи мотивації – погодження цілей та обов’язків через угоди або контракти.

3. За управлінським процесом:

– методи, спрямовані на формування персоналу, зокрема мотивація, стимулювання, навчання та підвищення кваліфікації.

4. За засобами регулювання:

– регульовані методи – засновані на нормативно-правових актах;

– нерегульовані методи – розвиток особистісних якостей, формування нового способу мислення, соціально-психологічні підходи.

5. За типом впливу:

- прямі методи – примусові, наприклад, накази або дисциплінарні стягнення;

- непрямі методи – переконання, поради, формування спільних цінностей, мотиваційне спонукання.

6. За призначенням:

- загальні методи – пов’язані з організацією управлінського процесу, реалізацією кадрових рішень, забезпечують правове та організаційне управління (адміністративні та регулюючі методи);

- спеціальні методи – непрямий вплив через особистісні компетенції, мотиваційні чинники та поведінкові моделі, що формують ефективність службовців [10; 20; 49].

Варто зазначити, що ефективність методів управління персоналом безпосередньо залежить від застосовуваної технології управління у системі публічної служби. Це пояснюється тим, що технологія управління передбачає:

- здатність використовувати прийоми та засоби впливу на кадровий потенціал органів публічної влади для досягнення поставлених цілей (наприклад, впровадження системи оцінювання ефективності роботи службовців).

- організацію добору персоналу, включно з конкурсними процедурами та оцінкою компетенцій кандидатів.

- створення умов для професійного розвитку, таких як навчальні програми, тренінги та наставництво.

- систематичне підвищення кваліфікації, наприклад, через регулярні курси підвищення рівня знань і навичок службовців.

- формування корпоративної культури, що сприяє згуртованості колективу та дотриманню цінностей органу влади.

- сприяння адаптації та розвитку управлінських навичок, включно з управлінням змінами, конфліктами та стресовими ситуаціями.

– забезпечення стратегічного розвитку органу публічної влади та постійне удосконалення його діяльності через впровадження ефективних управлінських практик [6; 12; 35].

Основні напрямки вдосконалення управління персоналом у системі публічної служби включають:

1. Покращення системи призначення керівних кадрів на засадах прозорості та відкритості (наприклад, впровадження відкритих конкурсів на посади керівників департаментів або відділів, публічне оприлюднення вимог до кандидатів та результатів оцінювання, а також створення незалежних комісій для відбору претендентів).

2. Посилення системи визнання досягнень працівників. Вказана система може включати розробку чітких критеріїв преміювання, що враховують ефективність виконання службових доручень, ініціативність, якість роботи та понаднормові досягнення. Наприклад, щомісячне відзначення кращих публічних службовців, впровадження «бонусної системи» за успішне завершення стратегічних проектів чи підвищення ефективності роботи конкретних відділів.

3. Вдосконалення внутрішніх комунікацій в органах публічної влади. Це включає налагодження регулярного обміну інформацією між керівництвом і підлеглими за допомогою використання відповідних зустрічей, спільних навчальних семінарів, внутрішніх тренінгів і розширених нарад. Наприклад, організація щоквартальних зустрічей керівників із персоналом для обговорення планів та результатів роботи, або проведення інтерактивних воркшопів для підвищення командної взаємодії [47; 92].

Результати більшості сучасних досліджень демонструють, що адміністративні та організаційно-розпорядчі методи управління, які базуються на владних, наказових підходах, досі залишаються ефективними у процесі управління персоналом. Водночас змінюються форми, методи та технології цього управління. Сучасна модель публічної служби потребує формування публічного службовця нового типу – креативного, здатного

працювати в команді, який володіє відповідними комунікаційними навичками та орієнтованого на інновації. Враховуючи ці тенденції, важливо звернути увагу на кращий міжнародний досвід. До першочергових завдань слід віднести створення механізмів правового забезпечення управління публічною службою, що дозволило б запровадити основні стандарти управління персоналом та ефективно застосовувати відповідні методи у практичній діяльності [87, р. 10].

Крім того, впровадження інноваційних методів у систему управління персоналом ґрунтується на чітких теоретичних засадах і концептуальних підходах. У контексті теорії публічного управління та управління персоналом у вітчизняному підході основна увага приділяється таким аспектам:

1. Правове регулювання управління персоналом у системі публічної служби. Наприклад, запровадження законодавства про публічну службу, яке визначатиме основні стандарти добору, оцінювання й кар'єрного росту публічних службовців, чи розробку нормативних актів щодо електронного документообігу й прозорого проведення конкурсів на керівні посади.

2. Організація системи управління публічною службою та персоналом. Наприклад, створення структурних підрозділів, відповідальних за розвиток компетенцій публічних службовців, чи впровадження електронних систем оцінки ефективності роботи працівників органів публічної влади.

3. Оптимізація процесів управління персоналом на основі регулюючих методів. Наприклад, застосування планів підвищення кваліфікації, встановлення чітких процедур оцінювання результатів роботи та адаптаційних програм для нових співробітників.

4. Організація роботи державних органів та публічних службовців в умовах невизначеності. Наприклад, розробка кризових планів дій у разі змін законодавства або соціально-економічних потрясінь, впровадження гнучких графіків роботи та дистанційного виконання обов'язків, а також формування команд для швидкого реагування на нові виклики [52].

У зарубіжній практиці методи управління персоналом базуються на концепції «спільних інновацій», що передбачає інтеграцію різних підходів для підвищення ефективності роботи державних службовців. Зокрема:

- використання методів управління персоналом у рамках моделі «New Public Service», яка відходить від традиційної раціонально-бюрократичної системи. Така модель враховує індивідуальні потреби працівників, задоволеність від роботи та робочих взаємовідносин, стиль керівництва, компетенції, різноманіття управлінських інструментів та особливості організаційної культури. Наприклад, в США та Канаді впроваджують програми підтримки добробуту службовців, регулярні опитування задоволеності працівників та гнучкі системи оцінки результатів, щоб підвищити ефективність роботи та мотивацію;

- зарубіжні моделі управління персоналом включають інституційну, правову, ресурсну, організаційно-технологічну та культурно-ціннісну складові, що забезпечують комплексний підхід до розвитку державної служби. Варто згадати практику Німеччини та Швеції, в яких існують стандарти управління персоналом, які поєднують правове регулювання, цифрові інструменти для моніторингу результатів роботи та корпоративну культуру, орієнтовану на командну взаємодію та інновації [77].

Отже, вибір інноваційних методів управління персоналом здійснюється за кількома напрямками, враховуючи:

1. Організаційну діяльність публічної служби з позицій інституційного, правового, ресурсного, організаційно-технологічного та культурно-ціннісного підходів.

2. Сучасні вимоги до публічного службовця, серед яких інноваційність, генерування ідей, креативність, стресостійкість, здатність приймати ефективні управлінські рішення у кризових ситуаціях. Показовим в цьому плані є досвід Великобританії, в якій публічних службовців навчають кризовому менеджменту та розвивають м'які навички через тренінги та симуляційні ігри.

3. Переорієнтацію на управління людськими ресурсами, враховуючи ціннісну складову та мотивацію працівників.

4. Нарощування потенціалу публічної служби через професійне навчання, стажування та обмін досвідом.

5. Інноваційне вдосконалення системи управління персоналом, зокрема через пошук нових підходів до організації процесів управління та використання цифрових платформ. Цікавим в цьому плані є застосування HR-аналізу та електронних систем управління кадрами у муніципалітетах Франції для підвищення продуктивності та прозорості процесів.

6. Стимулювання саморозвитку працівників, включаючи участь у навчальних програмах, воркшопах та внутрішніх інноваційних проектах [50, с. 450].

Наявна вітчизняна практика свідчить, що визначення методів управління персоналом у системі публічної служби базується на організаційно-функціональному підході, який опирається на:

- правові основи організації та методики впровадження актуальних нормативних процедур у публічній службі;
- внутрішні комунікації в службах управління персоналом;
- антикризові механізми управління персоналом [52].

Дослідження зарубіжного досвіду показало, що в Європі та інших країнах були розроблені різні моделі публічної служби, об'єднані поняттям «нове публічне управління» [43; 63]. Аналіз цього досвіду дозволив систематизувати основні тенденції розвитку інституту публічної служби, до яких належать:

- розробка програм реформування та модернізації публічної служби, оптимізація процесів та створення нових організаційних структур;
- прийняття нового законодавства, що регулює реформування публічної служби;
- формування інституту вищих керівників;
- існування спеціалізованих органів управління публічною службою;

- поступове скорочення державного апарату;
- ротація кадрів;
- запровадження методів управління, запозичених з приватного сектору;
- забезпечення безперервного професійного розвитку публічних службовців;
- наявність кодексів етики для службовців [83].

Таким чином, зарубіжний досвід управління кадрами у публічній службі має велике значення для сучасних держав, оскільки дозволяє враховувати перевірені практики та адаптувати їх до національних умов. Основні напрямки розвитку методів управління персоналом у системі публічної служби слід розглядати через такі ключові вектори:

1. Удосконалення організаційно-структурних форм управління персоналом – впровадження сучасних організаційних моделей, адаптованих до інноваційних методів роботи, цифровізації процесів, гнучких форм взаємодії між відділами та ефективного розподілу обов'язків серед службовців.

2. Систематизація методів управління персоналом – є розробкою комплексних підходів, що об'єднують класичні й сучасні інструменти управління, дозволяють підвищувати продуктивність публічних службовців, забезпечують прозорість кадрових процедур і створюють чіткі стандарти оцінки ефективності.

3. Формування інноваційної системи управління в умовах ризиків і кризових ситуацій – є розвитком відповідних методів, здатних ефективно реагувати на надзвичайні обставини: пандемію, військові конфлікти, економічні потрясіння чи соціальні кризи, зокрема шляхом запровадження кризового менеджменту, гнучких робочих графіків, дистанційної роботи та стратегій адаптивного навчання персоналу.

Врахування цих векторів дозволяє не лише підвищити ефективність публічної служби, але й забезпечити її стійкість та адаптивність до сучасних викликів.

3.2. Перспективи основних трендів управління персоналом на публічній службі

На сучасному етапі розвитку суспільства більшість кадрових проблем, з якими у найближчій перспективі доведеться зіткнутися світовій спільноті, у певній мірі відображаються й на діяльності вітчизняних організацій незалежно від галузі чи форми власності. Глобальні процеси трансформації ринку праці, зміна вимог до професійних компетентностей працівників, активне впровадження цифрових технологій та інноваційних управлінських практик зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління персоналом [2]. Найбільш виразно ці тенденції проявляються у трьох ключових напрямках.

По-перше, це потреба в адаптації до технологічної та цифрової трансформації економіки, що передбачає підвищення рівня цифрової грамотності працівників, автоматизацію бізнес-процесів і формування нових моделей організації праці.

По-друге, дедалі більшої актуальності набуває завдання ефективного залучення, розвитку та утримання талановитих спеціалістів, оскільки саме людський капітал стає головним чинником конкурентоспроможності організацій. Для цього необхідно створювати сприятливе робоче середовище, мотивуючу систему оплати праці, можливості для професійного росту й самореалізації персоналу.

По-третє, важливим аспектом є посилення інтеграції стратегії управління персоналом у загальну стратегію розвитку організації, що

передбачає узгодження кадрових рішень із довгостроковими цілями, місією та цінностями підприємства, а також удосконалення механізмів реалізації цих стратегічних напрямів.

Іншими словами, кадрова політика сучасних організацій має бути орієнтована на гнучкість, інноваційність і стратегічне мислення, що дозволить ефективно реагувати на виклики глобалізованого та цифрового середовища.

На підставі широкомасштабних досліджень, здійснених провідними міжнародними консалтинговими компаніями, було визначено ключові пріоритети та стратегічні орієнтири у сфері управління людськими ресурсами на найближчу перспективу [79; 82; 88]. Вказані дослідження здійснювали охоплення аналізу глобальних тенденцій щодо розвитку ринку праці, змін вимог щодо компетенції працівників, впливу цифровізації й автоматизації на перебіг кадрових процесів, а також трансформацію ролі HR-служб у загальній структурі управління сучасними організаціями. Отримані результати дозволили сформулювати цілу низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах. Серед основних акцентів – розвиток людського капіталу в якості стратегічного ресурсу, інтеграція інноваційних технологій у процеси підбору, оцінювання та навчання персоналу, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, співпрацю й безперервний професійний розвиток.

1. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій свідчать про те, що пріоритети у використанні штучного інтелекту (ШІ) поступово зміщуються від суто технічних завдань до вирішення соціально-організаційних питань [46]. Зокрема, дедалі більше уваги приділяється проблемам адаптації персоналу до нових умов праці, формуванню сприятливої організаційної культури та підвищенню рівня довіри до інноваційних рішень.

Більшість фахівців підкреслюють, що «застосування ШІ позитивно впливає на якість трудового життя публічних службовців, сприяє оптимізації

процесів прийняття рішень, скороченню рутинних операцій та підвищенню ефективності управлінської діяльності» [1]. Наприклад, використання систем електронного документообігу, аналітичних модулів для обробки звернень громадян або чат-ботів для надання адміністративних послуг значно підвищує продуктивність роботи державних органів.

Водночас поряд із перевагами виявляються і нові виклики у сфері праці. Перша проблема полягає у відсутності чіткої стратегії впровадження ІІІ на рівні багатьох публічних інституцій. Незважаючи на активні дискусії про перспективи використання штучного інтелекту у сфері публічного управління, значна частина органів влади не має системного бачення того, як саме інтегрувати ці технології у свою діяльність. За даними міжнародних досліджень, близько 60% керівників визнають, що їхні організації не мають конкретного плану впровадження ІІІ, що ускладнює процес цифрової модернізації публічної служби [88].

Друга важлива проблема стосується надмірної уваги до технічних аспектів упровадження інновацій при недостатній увазі до людського чинника. У багатьох випадках під час запуску цифрових систем у публічних установах основний акцент робиться на технологічних рішеннях – програмному забезпеченні, технічному оснащенні, автоматизації процесів, – тоді як питання соціально-психологічної адаптації працівників залишаються поза увагою. Це проявляється у зростанні опору змінам, невпевненості працівників у власних навичках, стресі та тимчасовому зниженні ефективності праці. Наприклад, при впровадженні системи автоматизованого розподілу звернень громадян у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) нерідко виникають ситуації, коли працівники сприймають технології як загрозу своїй посаді або сумніваються у власній компетентності. Без належної підготовки, тренінгів і психологічної підтримки такі процеси можуть викликати опір та конфлікти всередині колективу [78].

Згідно з прогнозами, до 2027 року рівень автоматизації бізнес-процесів, зокрема і в публічній сфері, досягне близько 42%. При цьому очікується, що близько двох третин завдань (65%) будуть пов'язані з обробкою та аналізом даних (наприклад, у системах моніторингу соціально-економічних показників), а решта (35%) – із логічним мисленням та ухваленням рішень (зокрема, підтримка управлінських рішень на основі прогнозних моделей) [88].

У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають програми підвищення кваліфікації публічних службовців. Вони мають охоплювати не лише технічні аспекти роботи зі штучним інтелектом, а й розвиток «м'яких навичок»: управління стресом, емоційний інтелект, командну взаємодію, лідерство та прийняття рішень у цифровому середовищі [24]. Наприклад, Національне агентство України з питань державної служби вже розробляє тренінгові модулі з цифрової грамотності та емоційної компетентності для публічних службовців різних рівнів.

Отже, ефективне використання штучного інтелекту в органах публічної влади потребує комплексного підходу, який поєднуватиме технологічні рішення з відповідними гуманітарними аспектами управління персоналом. Лише за умови гармонійного поєднання цифрових інновацій і розвитку людського потенціалу можливо досягти реальної трансформації публічного управління [57].

2. Переорієнтація навчання та розвитку персоналу на потреби майбутнього на публічній службі.

Однією з ключових тенденцій сучасного управління персоналом є зміщення акцентів у системі професійного навчання від задоволення поточних потреб до формування компетенції, необхідної для майбутнього розвитку організацій. Незважаючи на те, що останніми роками увага до навчання працівників у публічному секторі значно зросла, у багатьох державних установах все ще домінує підхід, орієнтований переважно на короткострокові потреби – тобто на усунення існуючих прогалин у знаннях і

навичках, а не на підготовку до викликів майбутнього. Досить часто навчальні програми для публічних службовців зосереджені на поточних питаннях правозастосування, документообігу, діловодства чи адміністрування. Водночас значно менше уваги приділяється розвитку стратегічного мислення, цифрових навичок, інноваційності та лідерських якостей, які стають визначальними у період цифрової трансформації публічного управління [62, с. 289].

За прогнозами міжнародних досліджень, до 2030 року близько 44% нинішніх працівників можуть втратити актуальність своєї кваліфікації, а шість із десяти фахівців уже до 2027 року потребуватимуть додаткового навчання або повного перенавчання [88]. Ці тенденції повною мірою стосуються й публічної служби, де технологічні інновації, автоматизація управлінських процесів і впровадження штучного інтелекту змінюють вимоги до компетенцій публічних службовців.

Тому стратегічним завданням сучасної кадрової політики держави стає переорієнтація системи професійного розвитку персоналу з реактивної на проактивну модель. Це означає, що планування навчальних потреб має базуватися не лише на поточних посадових функціях, а й на прогнозуванні майбутніх ролей, завдань і викликів, які виникатимуть у процесі цифровізації та модернізації публічного управління. Наприклад, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) уже запроваджує нові підходи до навчання, зокрема курси з аналітики даних, кібербезпеки, використання штучного інтелекту в управлінських процесах, а також програми розвитку «soft skills» – емоційного інтелекту, адаптивності, критичного мислення, навичок міжвідомчої комунікації. Такі програми спрямовані не просто на підвищення кваліфікації, а на формування готовності публічних службовців до динамічних змін, міждисциплінарної взаємодії та прийняття управлінських рішень у складних і непередбачуваних умовах [11].

Ядром сучасних освітніх стратегій у публічній службі має стати розвиток у працівників системного бачення, гнучкого мислення, здатності до

багатозадачності та опанування нових ролей у цифровому середовищі [61]. Такий підхід забезпечує можливість швидкої адаптації до змін, підвищує інституційну стійкість органів влади та сприяє формуванню компетентного, інноваційного та ефективного державного апарату, здатного реагувати на виклики майбутнього.

3. Формування інклюзивних умов для утримання та ефективного використання досвіду працівників зрілого віку на публічній службі.

Упродовж тривалого часу у більшості країн світу вихід працівників на пенсію після досягнення встановленого віку розглядався як природний і обов'язковий етап трудової кар'єри. Такий підхід довгий час домінував і в системі публічної служби, де кадрове оновлення вважалося необхідною умовою модернізації державного управління. Проте сучасні соціально-економічні тенденції та демографічні зміни зумовлюють перегляд цієї практики [38].

Зокрема, у міжнародних дослідженнях прогнозується, що працівники вікової групи 75+ у найближчі роки становитимуть один із найдинамічніше зростаючих сегментів робочої сили. Це означає, що збереження, ефективне використання та передача досвіду фахівців зрілого віку стає стратегічним завданням не лише приватного бізнесу, а й державного сектору [88].

У публічній службі працівники старшого віку часто володіють унікальними знаннями про специфіку управлінських процесів, організаційну культуру, комунікаційні взаємозв'язки між владними інституціями, а також мають розвинуті навички вирішення конфліктних ситуацій і роботи з громадськістю. Втрата таких фахівців через формальні вікові обмеження або відсутність мотиваційних механізмів означає втрату цінного інституційного капіталу.

У цьому контексті дедалі більшого значення набуває впровадження принципів DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) – різноманітності, рівних можливостей, інклюзивності та залученості персоналу [94]. Досвід світової практики доводить, що організації, які дотримуються принципів

інклюзивності, демонструють вищий рівень ефективності, лояльності працівників і соціальної стабільності колективу. Для публічної служби це особливо важливо, адже інституції державного сектору мають бути прикладом рівності, відкритості та соціальної відповідальності.

На практиці це може проявлятися через створення умов для гнучкого працевлаштування осіб старшого віку – наприклад, запровадження часткової зайнятості, наставництва, дистанційної роботи або консультативних ролей у державних органах. Такі підходи вже впроваджуються, наприклад, у Міністерстві фінансів України та Державній аудиторській службі, де досвідчені фахівці залучаються до програм менторства для молодих службовців [76]. Крім того, важливим напрямом є інституційне закріплення програм передачі досвіду, коли працівники зрілого віку беруть участь у навчанні молодших колег, розробці методичних матеріалів, стандартизації управлінських процедур тощо. Це сприяє не лише збереженню знань, а й підвищенню ефективності кадрового розвитку [5].

Продуктивність роботи організацій державного сектору значно підвищується, коли в колективах поєднуються молодість, динамізм і креативність з досвідом, професійною зрілістю та стратегічним баченням старших працівників. Таким чином, створення інклюзивного середовища, у якому працівники зрілого віку відчувають свою значущість, стає важливим чинником підвищення якості публічного управління, стабільності публічної служби та зміцнення її авторитету в суспільстві.

4. Проблема кадрового дефіциту набуває дедалі більшої актуальності як у приватному секторі, так і у сфері публічного управління. Вона зумовлена комплексом чинників, серед яких ключовими є демографічне старіння населення, скорочення працездатного контингенту та стрімка зміна структури попиту на професійні компетенції. У сучасних умовах державні інституції, як і підприємства реального сектору, стикаються з подвійним викликом: одночасним зменшенням кількості кваліфікованих працівників та

необхідністю залучення фахівців із новими, переважно цифровими навичками.

Перехід до нового технологічного укладу в межах Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) вимагає від публічних службовців якісно нових компетенцій [84]. Йдеться не лише про володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, а й про здатність працювати з великими обсягами даних, використовувати аналітичні інструменти, розуміти алгоритми функціонування систем штучного інтелекту, а також приймати рішення на основі цифрової аналітики. У такій ситуації традиційна модель підготовки кадрів для публічної служби вже не відповідає новим потребам.

Високотехнологічне середовище формує запит на «новий тип публічного службовця» – фахівця з високим рівнем цифрової грамотності, аналітичного мислення, гнучкості та стратегічного бачення. Такий працівник повинен уміти розпізнавати тенденції, що наближаються, системно мислити, швидко адаптуватися до мінливих умов, ефективно реагувати на виклики та невизначеність [84]. Особливу роль набувають навички постійного навчання, інноваційного підходу до управління та відкритості до нової інформації.

Для подолання кадрового дефіциту у публічній службі необхідно впроваджувати нову політику найму, засновану на кількох стратегічних напрямках:

- розширення джерел залучення кадрів. Публічна служба має активніше співпрацювати з університетами, громадськими організаціями, ІТ-компаніями, залучаючи молодих фахівців і спеціалістів із суміжних сфер. Ефективним інструментом можуть стати стажування, дуальні програми навчання та цифрові платформи для пошуку талантів;

- створення умов для залучення кадрів із приватного сектору. У багатьох країнах запроваджуються гнучкі механізми переходу фахівців із бізнесу до державних структур на конкурсній або тимчасовій основі. Це дозволяє наситити публічну службу новими ідеями, сучасними управлінськими практиками й цифровими рішеннями;

– модернізація системи відбору кадрів. Необхідно переглянути традиційні підходи до конкурсного відбору, доповнивши їх оцінюванням компетенцій, орієнтованих на майбутнє: стратегічне мислення, інноваційність, вміння працювати з даними, комунікабельність і готовність до змін;

– акцент на розвитку внутрішнього кадрового потенціалу. Публічна служба має активніше використовувати внутрішні резерви – через створення програм ротації, наставництва, кадрового резерву та системного підвищення кваліфікації [13].

У межах цих змін важливо не лише подолати кількісний дефіцит кадрів, а й змінити якісний підхід до управління людським капіталом. Публічна служба майбутнього має спиратися на принципи гнучкості, інноваційності, міждисциплінарності та орієнтації на результат.

Отже, ефективна кадрова політика у сфері публічного управління повинна поєднувати модернізацію механізмів найму, розвиток цифрових компетенцій працівників і формування привабливого іміджу публічної служби як сучасного, динамічного та конкурентоспроможного роботодавця.

5. Посилення пріоритетності розвитку персоналу на публічній службі.

В умовах стрімкої цифрової трансформації суспільства та економіки значення розвитку персоналу набуває ключового стратегічного характеру. Сьогодні цінність працівника визначається не лише рівнем формальної освіти чи тривалістю трудового стажу, а передусім – його реальними навичками, здатністю швидко навчатися, адаптуватися до нових умов і постійно вдосконалювати свої компетенції.

На глобальному ринку праці формується новий тип фахівців – так звані «нові комірці» (new collar workers). Це професіонали, які здобули свої знання не у традиційних навчальних закладах, а завдяки спеціалізованим освітнім програмам, онлайн-курсам, стажуванням, участі у цифрових проектах чи хакатонах [45]. Вони є носіями актуальних практичних навичок, що особливо важливо в умовах постійного оновлення технологій. Хоча цей феномен

найяскравіше проявляється у сфері ІТ та інженерії, його актуальність зростає і для публічної служби. Сучасні державні інституції потребують не лише юристів, економістів чи управлінців із класичною освітою, а й фахівців, які володіють цифровими інструментами, аналітикою даних, кібербезпекою, управлінням проєктами, а також компетенціями в галузі комунікації, психології та соціальної взаємодії.

Разом з тим, на відміну від бізнес-середовища, у публічному секторі застосування концепції «нових комірців» має свої обмеження. Базова освіта, академічна доброчесність і знання принципів державного управління залишаються необхідними передумовами для ефективного виконання службових обов'язків. Проте, навіть у межах цих вимог, державні органи мають переглянути підходи до підготовки та розвитку персоналу, роблячи акцент не лише на формальному навчанні, а й на безперервному професійному зростанні.

Для реалізації цього завдання необхідно:

- підвищити інвестиції у розвиток людського капіталу через розширення програм підвищення кваліфікації, цифрового навчання, лідерських тренінгів та курсів з управління змінами;
- запровадити індивідуальні траєкторії розвитку кар'єри, що дозволять кожному державному службовцю розвивати ті компетенції, які відповідають майбутнім потребам організації;
- інтегрувати нові формати навчання – короткі модульні курси, мікросертифікацію, дистанційні програми, симуляційні тренінги, наставництво та міжвідомчі освітні обміни;
- формувати організаційну культуру безперервного навчання, у якій розвиток компетенцій сприйматиметься не як вимога, а як частина професійної ідентичності державного службовця [3].

При цьому важливо поєднувати розвиток гнучких («soft») і технічних («hard») навичок. Публічний службовець нового покоління повинен не лише опановувати цифрові інструменти, а й володіти критичним мисленням,

емоційним інтелектом, умінням працювати в команді, приймати рішення в умовах невизначеності [93].

Очевидно, що з часом попит на фундаментальну освіту знову зростатиме – особливо у сфері технічних і аналітичних дисциплін, без яких неможливо ефективно оперувати високими технологіями, системами штучного інтелекту чи автоматизованими управлінськими платформами. Тому майбутнє публічної служби – за поєднанням фундаментальної освіти, цифрової компетентності та безперервного саморозвитку.

Таким чином, посилення пріоритетності розвитку персоналу на публічній службі є ключовою умовою її ефективної модернізації. Системне інвестування у людський капітал забезпечує не лише підвищення професійного рівня публічних службовців, а й зміцнює інституційну спроможність держави в цілому.

6. Мотиваційні програми утримання талановитих співробітників на публічній службі.

Одним із ключових напрямів сучасної кадрової політики є розроблення та впровадження ефективних мотиваційних програм, спрямованих на утримання талановитих і висококваліфікованих працівників, а також на залучення молодих кадрів до сфери публічного управління. В умовах зростання конкуренції між державним і приватним секторами за компетентних фахівців питання формування привабливого іміджу державної служби як роботодавця набуває особливого значення. Традиційно у публічній службі переважали нематеріальні стимули – престиж служіння державі, стабільність, соціальні гарантії, можливість впливати на суспільні процеси. Однак сучасні реалії ринку праці та очікування нового покоління працівників зумовлюють необхідність перегляду мотиваційних підходів і впровадження більш гнучких, персоналізованих систем заохочення [17].

Зокрема, доцільним є:

– підвищення рівня матеріальної винагороди та диференціація оплати праці залежно від результатів, кваліфікації, складності виконуваних завдань і

регіональних умов. Це дозволить утримувати цінних фахівців, особливо в умовах зростання навантаження, пов'язаного з цифровізацією державних процесів;

– запровадження програм соціальної підтримки працівників. У державних органах це може включати часткову компенсацію оренди житла для молодих службовців, забезпечення службовими квартирами під час ротації або релокації, допомогу у сплаті іпотечних кредитів, а також підтримку сімей державних службовців. Подібна практика вже реалізується у низці країн ЄС, де державні адміністрації активно використовують житлові та соціальні програми для залучення кадрів у регіони з дефіцитом персоналу.

– розширення соціального пакета через включення додаткових переваг – медичного страхування, програм збереження здоров'я, абонементів у спортивні заклади, дитячих програм підтримки, корпоративних заходів, а також програм психологічного благополуччя. Такі заходи не лише зміцнюють лояльність працівників, а й сприяють профілактиці професійного вигорання.

– розвиток програм навчання, стажування та професійного зростання. Для молодих публічних службовців важливо бачити перспективу кар'єрного розвитку, можливість підвищення кваліфікації в освітніх центрах, участі у міжнародних програмах обміну та професійних мережах. Це створює відчуття розвитку, а отже, і довгострокової мотивації залишатися у системі публічної служби.

– запровадження гнучких форм організації праці. Зокрема, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, скорочений робочий тиждень для окремих категорій працівників або тимчасові ротації між установами можуть підвищити рівень задоволеності працею та залученості персоналу [56].

В наступні роки вказаний тренд продовжуватиме посилюватися – як у приватному, так і у державному секторах. Публічна служба дедалі більше орієнтується на створення людиноцентричної системи мотивації, де матеріальні стимули поєднуються з можливостями розвитку, визнанням

досягнень, гнучкістю умов праці та підтримкою балансу між роботою і особистим життям.

Ефективні мотиваційні програми в публічному управлінні мають подвійний ефект:

- інституційний, оскільки сприяють стабільності кадрового складу, зменшують плинність кадрів та втрату інтелектуального потенціалу;
- соціально-психологічний, адже підвищують залученість, відповідальність і задоволеність працівників своєю діяльністю [53].

Отже, формування комплексної системи мотивації на публічній службі – це не лише питання заробітної плати, а насамперед стратегічний інструмент управління людським капіталом, що визначає спроможність держави ефективно реалізовувати свої функції у швидкозмінному середовищі.

7. «Тихі тенденції» в управлінні персоналом на публічній службі.

У сучасному управлінні персоналом дедалі більшу увагу привертають так звані «тихі тенденції», які виникли внаслідок періоду масового переходу на віддалену роботу під час пандемії COVID-19. До них належать явища «тихого догляду», «тихого звільнення» та «тихого найму». Ці явища характеризують зміни у ставленні працівників до роботи, поведінку у трудовому процесі та підхід організацій до управління персоналом.

«Тихий догляд» проявляється у формі психологічного дистанціювання працівника від роботи: співробітники обмежують свою активність лише виконанням формальних обов'язків, відмовляючись брати участь у додаткових ініціативах або надлишкових проектах. У публічній службі це може проявлятися як небажання брати на себе додаткові державні або адміністративні функції понад визначені посадові обов'язки. Основними чинниками такого явища є:

- емоційне вигорання та перевантаження;
- розмиття меж між робочим та особистим часом у період дистанційної роботи;

– несумісність корпоративної культури з особистими цінностями працівників;

– нестача емоційного інтелекту та підтримки з боку керівництва [73, с. 188].

«Тихе звільнення» – це, як правило, ініціатива керівництва, спрямована на змушування співробітників залишити організацію добровільно через обмеження ресурсів, ігнорування їхніх ініціатив або створення неприязного робочого середовища. У публічному секторі таке явище може проявлятися під час реструктуризацій, зміни керівництва або оптимізації штатів без формального скорочення працівників, що дозволяє уникнути соціального резонансу та витрат на виплати компенсацій [48, с. 95].

«Тихий найм» характеризується внутрішнім перерозподілом завдань та розвитком багатофункціональних навичок у діючих співробітників замість відкритого найму нових кадрів. Така практика дозволяє організації ефективно використовувати наявний кадровий потенціал, зменшувати витрати на підбір персоналу та одночасно розширювати компетенції співробітників, готуючи їх до нових викликів і кар'єрного зростання. У публічному секторі це може реалізовуватися через міжфункціональні стажування, навчальні програми та поєднання кількох посадових обов'язків, що дозволяє підвищити ефективність державного управління без залучення додаткового штату.

Таким чином, «тихі тенденції» вимагають від організацій публічної служби переосмислення підходів до управління персоналом:

– підвищення уваги до психологічного благополуччя та профілактики вигоряння;

– створення прозорих і справедливих механізмів оцінки та заохочення;

– розвиток внутрішніх програм навчання та підвищення кваліфікації;

– формування гнучкої корпоративної культури, що враховує баланс між роботою і життям працівників [27].

Врахування цих тенденцій дозволяє не лише зменшити ризики втрати кадрів, а й підвищити залученість, мотивацію та ефективність співробітників публічної служби у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведений аналіз показав, що дослідження та узагальнення змін у сфері управління персоналом, які відбуваються як на світовому рівні, так і в Україні, залишаються надзвичайно актуальними. У контексті цифрової трансформації особливе значення набуває розвиток компетенцій, що дозволяють ефективно працювати в умовах високого рівня автономії та взаємодії з колегами. Зокрема, критично важливими стають уміння самостійно організовувати свою роботу, підтримувати соціальні контакти в команді, управляти стресом та адаптуватися до змін.

Висновки до розділу 3

Наявний зарубіжний досвід управління персоналом в органах публічної влади надає цінні орієнтири для адаптації перевірених практик до національних умов. Він демонструє, що ефективне управління кадрами ґрунтується не лише на регламентованих процедурах, а й на стратегічному плануванні, гнучкості та інноваційності підходів до організації праці. Основні напрями розвитку включають удосконалення організаційних форм управління, систематизацію та стандартизацію методів управління персоналом, а також впровадження інноваційних технологій і практик, що дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації та зміни зовнішнього середовища. Урахування цих аспектів підвищує не лише ефективність і продуктивність публічної служби, а й її стійкість, адаптивність та здатність до довгострокового розвитку в умовах постійних трансформацій.

Крім того, проведений аналіз свідчить, що дослідження та узагальнення змін у сфері управління персоналом залишаються надзвичайно актуальними

як на глобальному рівні, так і в Україні. У сучасних умовах цифрової трансформації особливу увагу приділяють розвитку компетенцій, які забезпечують ефективну роботу в умовах високої автономії, децентралізованих процесів та командної взаємодії. Серед таких компетенцій критично важливими є навички самостійної організації праці, підтримання ефективних соціальних контактів у колективі, управління стресовими ситуаціями та гнучка адаптація до змін. Формування цих навичок сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню корпоративної культури та забезпечує конкурентоспроможність публічної служби в умовах стрімких соціально-економічних і технологічних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи аналіз сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади, можна стверджувати, що саме людські ресурси є ключовим чинником успіху реформування публічної служби. Ефективність цієї системи залежить від постійного вдосконалення всіх її складових: рекрутингу, оцінки, навчання, кадрового обліку, заробітної плати та мотивації. Кожен із цих елементів потребує оновлення та адаптації, що дозволяє витіснити застарілі підходи й стереотипи, забезпечуючи відповідність сучасним вимогам державного управління. На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення публічних органів влади у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави, її європейському вибору та міжнародним стандартам належного управління. Крім того, існує розрив між рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і тим, як вони застосовуються для ефективного управління персоналом у публічному секторі. Для підвищення ефективності реформування публічної служби необхідно концептуально змінити роль і підходи до функціонування служб управління персоналом. Це передбачає впровадження сучасних методологій роботи, забезпечення високого рівня комунікації, належного фінансового та ресурсного забезпечення, надання консультаційної підтримки і використання широкого спектру інструментів управління персоналом. Такий комплексний підхід дозволить створити гнучку, прозору та результативну систему, здатну швидко реагувати на зміни, підтримувати розвиток компетенцій працівників і забезпечувати успішну реалізацію реформ у публічній службі.

В результаті написання вказаного дослідження нами було зроблено наступні висновки:

1. Проведений аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячених сутності та змісту поняття «управління

персоналом» в сучасній системі менеджменту організації, дозволяє зробити висновок, що ця проблема має міждисциплінарний характер і охоплює широкий спектр аспектів організаційної діяльності. Управління персоналом включає ключові питання стратегічного планування, мотивації, розвитку професійних компетенцій працівників та ефективного використання людських ресурсів, що є основою успішного функціонування будь-якої організації. Крім того, сучасне управління персоналом відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, адже саме від рівня розвитку людських ресурсів залежить здатність організації адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність внутрішніх процесів. Це підкреслює необхідність подальшого глибокого науково-теоретичного дослідження, системного осмислення і практичного обґрунтування управлінських рішень у сфері персоналу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організацій, таких як цифровізація, глобалізація ринку праці та інтеграція нових технологій у бізнес-процеси. Отже, управління персоналом слід розглядати не лише як набір процедур і методів, а як стратегічний інструмент формування ефективної, конкурентоспроможної і адаптивної організації, здатної до стабільного розвитку у динамічному економічному середовищі.

2. Формування високоякісного кадрового потенціалу можливе лише за умови системного впровадження інновацій на всіх рівнях управління – від державної політики у сфері освіти та зайнятості до внутрішніх кадрових стратегій організацій. Інновації в управлінні персоналом охоплюють цифровізацію процесів підбору та оцінки кадрів, створення систем безперервного навчання, розвиток корпоративної культури інноваційності, а також застосування аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб. У публічному секторі це проявляється через впровадження електронних платформ управління персоналом, компетентнісний підхід до оцінювання службовців або створення кадрового резерву на основі аналітики результатів діяльності. Такі заходи не лише підвищують ефективність роботи

органів влади, але й формують новий рівень людського капіталу, здатного ефективно діяти в умовах цифрової трансформації держави. Отже, інновації у сфері управління персоналом є ключовим фактором розвитку конкурентоспроможної, професійної та інтелектуально розвиненої робочої сили, яка становить основу сталого соціально-економічного прогресу та здатна відповідати на виклики сучасного динамічного середовища.

3. Зарубіжний досвід управління персоналом у публічній службі має велике значення для сучасних держав, оскільки дозволяє враховувати перевірені практики та адаптувати їх до національних умов. Розвиток методів управління персоналом у публічному секторі слід розглядати через кілька ключових напрямів:

- удосконалення організаційно-структурних форм – впровадження сучасних організаційних моделей, які враховують інноваційні методи роботи, цифровізацію процесів, гнучкі форми взаємодії між відділами та ефективний розподіл обов'язків серед службовців.

- систематизація методів управління персоналом – створення комплексних підходів, що поєднують класичні й сучасні інструменти управління, підвищують продуктивність публічних службовців, забезпечують прозорість кадрових процедур і встановлюють чіткі стандарти оцінки ефективності.

- формування інноваційної системи управління в умовах ризиків і криз – розвиток методів, здатних ефективно реагувати на надзвичайні обставини, такі як пандемії, військові конфлікти, економічні потрясіння чи соціальні кризи, через впровадження кризового менеджменту, гнучких графіків роботи, дистанційної зайнятості та адаптивного навчання персоналу.

Враховання цих напрямів дозволяє не лише підвищити ефективність роботи публічної служби, а й забезпечити її стійкість, адаптивність та готовність до сучасних викликів.

4. Проведений аналіз свідчить, що дослідження та систематизація змін у сфері управління персоналом, які відбуваються як на світовому рівні, так і в

Україні, залишаються надзвичайно актуальними. Особливу увагу в умовах цифрової трансформації слід приділяти розвитку компетенцій, що забезпечують ефективну роботу в умовах високої автономії та командної взаємодії.

Серед основних тенденцій сучасного управління персоналом можна виділити:

- цифровізація кадрових процесів – використання електронних платформ для підбору, оцінки та навчання персоналу; впровадження аналітики для прогнозування кадрових потреб»

- гнучкі форми організації праці – дистанційна та гібридна робота, адаптивні графіки, мобільні команди»

- компетентнісний підхід – розвиток ключових навичок працівників, таких як самостійне планування роботи, ефективна комунікація, управління стресом та адаптивність до змін»

- безперервне навчання та професійний розвиток – постійне підвищення кваліфікації, навчання новим цифровим інструментам та управлінським практикам»

- фокус на мотивацію та корпоративну культуру – створення сприятливого середовища для інноваційності, командної роботи та залучення працівників у процеси прийняття рішень.

Ці тенденції визначають ключові напрямки розвитку сучасного персоналу, підвищують його продуктивність і забезпечують здатність організацій швидко адаптуватися до змінного соціально-економічного та технологічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомонов О. Європейські правові стандарти використання штучного інтелекту у публічній службі: виклики правового регулювання в Україні // Правова позиція. № 2 (43). 2024. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6789>
2. Андріяш В.І. Основні передумови реформування публічного управління в умовах глобалізації // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2. 2023. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/391/345>
3. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами // Аспекти публічного управління. 2023. № 11(1). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/989>
4. Архипова Н., Андріяш В. Кадровий потенціал організації: понятійно-змістовий аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 9. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7510>
5. Архіпов С., Андріяш В. Менторство в сфері публічного управління та адміністрування // Ольвійський форум – 2024 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. С. 17-19.
6. Бабічев А., Котковський А., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг // Економіка та суспільство. Випуск 65. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4479/4418/>
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
8. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування. – Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. – 371 с.

9. Білокудря, А., Іванова, О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами // Економіка та суспільство. 2024. № (67). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838>

10. Богуславська С., Кисіль Н. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади // Економічний простір. № 200. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-16-21-boguslavska-02.pdf>

11. Бойківська Г., Дубляник К., Овчарук О. Роль системи навчання і розвитку персоналу в професійному зростанні та задоволеності працівників // Development Service Industry Management. 2024. № (4). URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/269>

12. Буй Ю.В. Розвиток соціальних інновацій на регіональному рівні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2024. – 329 с.

13. В Україні катастрофічно бракує людей на держслужбі, – НАДС URL: <https://texty.org.ua/fragments/112481/v-ukrayini-katastrofichno-brakuyey-luydej-ne-derzhsluzhbi-nads/>

14. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: моногр. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.

15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

16. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

17. Гірняк К., Тарасович Л. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту // Проблеми сучасних трансформацій. 2025. Вип. 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025>

18. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php>

19. Голова НАДС: Публічна служба потребує застосування алгоритмів ШІ для оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-publichna>

20. Гринчишин І., Перетятко Л. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики // Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11.pdf>.

21. Громко Л. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект // Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36(1). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018

22. Гурбик Ю., Біляєв С., Банунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // Економіка і суспільство. 2018. № 17. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals.pdf>

23. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – Київ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. – 372 с.

24. Держслужбовцям пояснили, як використовувати штучний інтелект для завдань на публічній службі URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/derzhsluzhbovttsyam-poyasnyly?>

25. Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management»: основні елементи // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42644>

26. Дорош І.М., Дорош О.І. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні // Державне

управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/33.pdf.

27. Дослідження. Міжнародні тенденції в галузі управління персоналом. 2020. URL: <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-v-sferre-upravleniya-personalom-2020/>.

28. Євтушенко О., Андріяш В., Гончар С. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 7. – С. 8-36.

29. Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління (Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту) : [навчальний посібник]. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 262 с.

30. Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 320 с.

31. Ємельянов В.М., Андріяш В.І., Євтушенко О.Н. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 320 с.

32. Ємельянов В.М., Євтушенко О.Н., Андріяш В. Публічне управління : теоретико-методологічні основи = Public Administration : Theoretical and Methodological Foundations : підручник. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. – 112 с.

33. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами: навч. пос. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.

34. Запропонуйте інноваційне ШІ- та EdTech-рішення для вивчення англійської: хакатони DEV Challenge у межах Future Perfect URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/zaproponuyte-innovatsiyne-shi-ta-edtech>

35. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н. І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби // Публічне управління

та митне адміністрування. – 2021. – № 4 (31). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4681>

36. Іжа М.М., Приходченко Л.Л., Саханенко С.Є. Регіональне управління: навч. посіб. / за заг. ред. Л.Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 652 с.

37. Індивідуальна програма професійного розвитку URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/indyvidualna-prohrama-profesiinoho-rozvytku>

38. Інклюзивний підхід до навчання: рівні можливості для державних службовців URL: <https://par.in.ua/information/publications/390-inkliuzyvnyi-pidkhid-do-navchannia-rivni-mozhlyvosti-dlia-derzhavnykh-sluzhbovtziv>

39. Кагановська Т. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

40. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами // Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102>

41. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск № 19. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/131.pdf.

42. Костраба Є., Андріяш В. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз // Інвестиції: практика та досвід. № 18. 2025. URL <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7492>

43. Кравець І. В., Якобчук В. П., Довженко В. А. Сучасні теорії публічного управління: концепції «менеджеризм» та «неоменеджеризм» // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/19.pdf

44. Кравченко О. Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. – Харків, 2010. – 213 с.

45. Крім «білих» та «синіх», на ринку праці є «нові комірці». Як їх знайти, найняти та розкрити їхній потенціал? URL: <https://budni.robota.ua/hr/krim-bilih-ta-sinih-na-rinku-pratsi-ye-novi-komirtsy-yak-yih-znayti-naunyati-ta-rozkriti-yihniy-potentsial>

46. Кузава В. І., Литвин Н. А. Штучний інтелект у публічній службі: проблеми та перспективи впровадження в Україні // Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 11. URL: http://lsej.org.ua/11_2024/71.pdf

47. Куйбіда В., Шпекторенко І. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.

48. Кукса В.М., Поляк К.В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози // Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 91-101.

49. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України // Управління розвитком. 2014. – №7 (170). URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7843D0%B8.pdf>

50. Лизунова О., Іщенко Я., Кондрашова Г. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства // Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. – 2018. – Вип.14. – С.448-456.

51. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. – Одеса, 2021. – 455 с.

52. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом // Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view>

53. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення // Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654>

54. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
55. Пелих А. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах // Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166.
56. Познанська І. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. Економіка та суспільство. Випуск 71. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5570>
57. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями URL: <https://hromada.gov.ua/post/poradi-z-vidpovidalnogo-vikoristannya-stucnogo-intelektu-publicnimi-sluzbovcyami>
58. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу підприємства: [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ. – 2016. – 388 с.
59. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018 № 6. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_6/jrn/pdf/37.pdf
60. Серьогін С., Бородін Є., Комарова К. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. пос. – Дніпро : ГРАНІ, 2019. – 144 с.
61. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій // Економіка та суспільство. № 57. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3196>
62. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Інкос, 2009. – 472 с.
63. Сокольська Т., Поліщук С. Ефективне нове публічне управління та децентралізація як умови стійкого розвитку сільських територій. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5623/1/efektyvne_nove.pdf
64. Сочинська-Сибірцева І., Сторожук О., Доренська А. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.

65. Співпраця та взаємодія з проектами міжнародної технічної допомоги, міжнародними організаціями та неурядовими організаціями: форум партнерів 2024-2025 URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist.pdf>

66. Суслов П. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи : пер. с укр. // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 21. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/181>

67. Тимченко М., Андріяш В. Цифрові проекти Дії як тренд цифрової трансформації під час дії воєнного стану в Україні // Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 8 лютого 2024 року). – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. – С. 148-149.

68. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

69. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

70. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

71. Управління персоналом: навч. посіб / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.

72. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

73. Фесенко В. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади // Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2(56). С. 183-191.

74. Формування персоналу органів місцевого самоврядування : монографія / О. Г. Вагонова, О. В. Горпинич, С. М. Ісіков, Л. В. Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2019. – 59 с.

75. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. – Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

76. Цимбалюк І. О., Павліха Н.В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку: монографія. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. – 320 с.

77. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-content>

78. Штучний інтелект у публічному управлінні: поради, факти і практичні рішення URL: <https://par.in.ua/information/publications/420-shtuchnyi-intelekt-u-publichnomu-upravlinni-porady-fakty-i-praktychni-rishennia>

79. 2023 hr trends: a look ahead. Thehrdigest.com. URL: <https://www.thehrdigest.com/2023-hr-trends-a-look-ahead/>

80. Andriyash V., Kostraba Y. Комадоутворення як складова сучасної кадрової політики в системі управління персоналом // Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № (29). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/554>

81. Burns J. P. Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges. Politics: Oxford Research Encyclopedias, 2022. URL: <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001>

82. Business Analytics Market Technological Advancement, Growth Factors, Demand and Top Key players: Accenture, Cognizant, Genpact, IBM, TCS, HP, Tech Mahindra, Capgemini, Wipro, EXL, NTT DATA(Dell), WNS Global. URL: <http://sciexaminer.com/news/>

83. Davies H. Innovations in HR management. URL: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management.

84. Envisioning Pathways to 2030: Megatrends shaping the future of global higher education and international student mobility. Files.eric.ed.gov. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED592843.pdf>

85. Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida, Michael Stephan, Shinichiro Uzawa. Digital HR: Revolution, not evolution // Deloitte University Press. 2016. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focusnote-1>.

86. Herrera J., Miller D. M. An Emergent Taxonomy of Public Personnel Management: Exploring the Task Environment of Human Resource Managers in Spanish Local Government // Public Personnel Management: SAGE Journals. 2018. № 47(4). Pp.445-471.

87. Hood Ch. A public management for all seasons? // Public Administration. Volume 69. Issue1. March 1991. P. 3-19.

88. HR Trend Report. 2025. Aihhr.com. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2025.pdf?il_id=in-article&il_name=HR-Trends2025-Report-Top&il_position=none

89. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.

90. Lapuente V., Walle S. The effects of new public management on the quality of public services // Governance: An International Journal Of Policy, Administrat. 2020. Pp. 10-20.

91. Nazarova H., Rudenko V., Urdukhanov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management // Economics of Development. 2022. № 21(4). URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatiya>

92. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis // New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3th ed.). – Oxford: Oxford University Press. 2011. – 388 p.

93. Soft Skills у адмініструванні URL: <https://vpf.com.ua/soft-skills-u-adm%D1%96n%D1%96struvann%D1%96>

94. What Is DEIB? Diversity, Equity, Inclusion & Belonging Explained URL: <https://www.findem.ai/knowledge-center/what-is-diversity-equity-inclusion-and-belonging>

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні принципи та завдання управління персоналом

