

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

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

**ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

Виконала: студентка б3бмз групи
галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Петриченко Валерія Вадимівна

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент
Штирбов Олександр Миколайович

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	9
1.1. Поняття та сутність кадрового потенціалу в публічній установі.....	9
1.2. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу публічної служби.....	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	28
2.1. Особливості формування та використання кадрового потенціалу.....	28
2.2. Основні напрями кадрової політики щодо управління кадровим потенціалом.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	49
3.1. Основні проблеми формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі.....	49
3.2. Шляхи вдосконалення формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі.....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	82

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КК – кадровий контингент

КМ – кадровий менеджмент

КП – кадровий потенціал

КПЗ – кадровий потенціал та розвиток персоналу

КППС – кадровий потенціал публічної служби

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ОДА – обласна державна адміністрація

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що без створення науково обґрунтованої та дієвої системи кадрового забезпечення публічної служби сучасна демократична держава не зможе виконувати власні загальносоціальні функції, неможливо буде зменшити кількість порушень, проявів бюрократизму та корупції серед публічних службовців, а також підвищити професіоналізм публічної служби. Відповідно, успішність вирішення кадрових питань є передумовою ефективності функціонування публічної служби в Україні.

Розвиток демократичної політичної системи, формування нової моделі громадянського суспільства створюють умови запровадження нових підходів при кадровому забезпеченні державного апарату. Особливу актуальність набули проблеми дефіциту кваліфікованих публічних службовців, низького професійного рівня управлінських кадрів, їх корумпованості та бюрократизму.

Вирішення проблем кадрового забезпечення публічної служби потребує використання сучасних методик в умовах активного розвитку ринкової економіки, федеративного устрою держави, зміни духовно-моральної атмосфери у суспільстві. Необхідний пошук найбільш оптимальних процедур, способів відбору на публічну службу, вироблення інших вимог до кандидатів, облік та аналіз накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері, і в цілому на базі наукових досліджень про створення принципово відмінної від номенклатурної системи кадрового забезпечення публічної служби. Тому актуалізується проблема наукових розробок, предметом вивчення яких є питання організації, управління та розвитку кадрової системи. Також назріла нагальна потреба у виробленні ідеології публічної служби, визначенні напрямів її розвитку, потреби у

кадрах найближчим часом, наявного кадрового потенціалу та його розподілу по регіонах.

Теоретичною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема:

– сутність кадрового потенціалу в організації, де використовувалися праці таких авторів як: І. Андрійчук, В. Гонтюк, Л. Карамушка, Л. Чернишова, О. Чалий та багато інших;

– особливості управління кадровим потенціалом в організації, вивчалися здобутки таких автор як: В. Безсмертна, І. Бондаренко, О. Горбатюк, В. Гриньова, Н. Коваль, та багато інших;

– використання методів для вдосконалення управління кадровим потенціалом на публічній службі, дозволило вивчити праці авторів: Н. Алюшина, Н. Артеменко, В. Якубів, О. Васильєва, О. Євтушенко, Л. Івашова, Н. Шишпанова 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 кадрові питання на публічній службі. Емпірична база дослідження представлена статистичними та аналітичними матеріалами регламентації кадрових питань в сфері публічного управління.

В цілому ж, незважаючи на велику кількість робіт, присвячених різним аспектам публічної служби, у зв'язку з формуванням нового законодавства, становленням демократичної та правової держави та з інших причин, виникає багато труднощів у кадровому забезпеченні публічної служби, що зумовлює необхідність наукового дослідження саме з цієї теми.

Об'єктом дослідження є управління кадровим потенціалом на публічній службі.

Предметом дослідження є особливості процесів формування та функціонування кадрового потенціалу на публічній службі.

Метою дослідження – є аналіз основних шляхів формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі як передумови її ефективного функціонування.

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

- проаналізувати поняття та сутність кадрового потенціалу на публічній службі;
- розкрити особливості формування та реалізації кадрового потенціалу;
- охарактеризувати основні проблеми формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі;
- окреслити основні шляхи вдосконалення кадрового потенціалу на публічній службі.

Методологією дослідження виступили як загальнонаукові, так і спеціальні методи, які забезпечили комплексне та всебічне вивчення кадрового потенціалу на публічній службі. До загальнонаукових методів належали: порівняльний аналіз, що дав змогу зіставити різні моделі формування та розвитку кадрового потенціалу у сфері публічного управління як в Україні, так і в інших країнах, визначити спільні риси та відмінності; узагальнення, яке дозволило систематизувати отримані дані, сформулювати ключові тенденції та закономірності розвитку кадрової політики на публічній службі. До спеціальних методів дослідження належали: аналіз документів, зокрема нормативно-правових актів, програмних документів, стратегій розвитку публічної служби, що сприяло глибшому розумінню законодавчого та інституційного забезпечення кадрової політики; інші методи, що застосовувалися відповідно до специфіки окремих аспектів дослідження. З позицій взаємозв'язку історії та сучасності, теорії та практики, були використані такі спеціальні методи, як: історико-правовий метод, що дозволив простежити еволюцію підходів до формування кадрового потенціалу в системі публічного управління в різні історичні періоди, виявити спадковість і трансформації в кадровій політиці; структурно-

функціональний метод, який забезпечив аналіз внутрішньої структури кадрової системи на публічній службі, розподілу функцій між її елементами та оцінку ефективності їх взаємодії; системний підхід, який дозволив розглядати кадровий потенціал як цілісну систему, що функціонує у взаємозв'язку з іншими елементами публічної служби; інституційний аналіз, який допоміг вивчити роль державних інституцій у формуванні, розвитку та реалізації кадрової політики. Застосування зазначених методів дало змогу сформувані обґрунтовані висновки та рекомендації щодо вдосконалення кадрового потенціалу публічної служби в Україні з урахуванням кращих світових практик та національних особливостей.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що на теоретичному рівні здійснено комплексний аналіз проблем кадрового забезпечення публічної служби в умовах сучасних трансформацій публічного управління. У межах дослідження обґрунтовано системний підхід до вивчення кадрового потенціалу, визначено ключові фактори, що впливають на його ефективність, виявлено основні недоліки чинної практики управління персоналом у публічному секторі. Особливу увагу приділено формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації процесів кадрового забезпечення, підвищення їхньої раціональності, ефективності та відповідності сучасним вимогам публічного управління. Запропоновано шляхи вдосконалення організаційно-правового механізму, методичних підходів та управлінських рішень у сфері кадрової політики на публічній службі.

Практичне значення дослідження визначається тим, що вироблені автором рекомендації щодо формування та оптимального використання кадрового потенціалу органів влади та управління можуть бути використані органами влади, посадовими особами у розробці стратегії та тактики розвитку кадрового потенціалу, при підготовці нормативно-правових актів та інших документів, спрямованих на забезпечення зростання професіоналізму та наукових працівників та високої організаційної культури персоналу

публічної служби. Також під час викладання курсів: «Публічна служба», «Кадрова політика», «Управління персоналом» та ін. А також всіма охочими, хто займається дослідженням проблем кадрового потенціалу як умовою підвищення ефективності органів влади та управління.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Поняття та сутність кадрового потенціалу в публічній установі

На сьогодні, зважаючи на складні та динамічні соціально-економічні умови, ключовим завданням сучасних організацій і підприємств є забезпечення їх ефективної діяльності. Саме ефективність стає визначальним чинником конкурентоспроможності, стабільності та подальшого розвитку будь-якої установи незалежно від форми власності чи галузі функціонування. Висока ефективність роботи організацій безпосередньо залежить від рівня розвитку їх кадрового потенціалу. Кадровий потенціал виступає основою успішної діяльності підприємства, адже саме люди є носіями знань, досвіду, інноваційного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін. Розвинений кадровий потенціал характеризується не лише наявністю фахових знань і навичок у працівників, але й їхніми здібностями до саморозвитку, професійного зростання та високою мотивацією до праці. Важливим аспектом є також прагнення персоналу до постійного удосконалення, здатність працювати в команді, ініціативність, відповідальність та орієнтація на результат. Отже, в сучасних умовах функціонування організацій і підприємств, формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу є одним із найважливіших завдань управління, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та загальний успіх діяльності [8].

В теоретичному плані існує велика кількість понять «кадрового потенціалу», однак за змістом всі вони досить схожі. Одне з таких понять кадрового потенціалу через призму «можливості певної категорії робітників,

фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію під час процесів трудової діяльності у відповідності до посадових обов'язків й поставлених перед колективом цілей щодо певного етапу розвитку» [17, с. 33]. Варто наголосити, що якими б не були прекрасними ідеї та технології, сприятливі зовнішні умови, однак без належно підготовленого персоналу високої активності домогтися практично неможливо в будь-якій організації. Саме тому кадровий потенціал повинен розглядатися в якості «загального рівня кадрового забезпечення можливостей існування й розвитку організації, з дотриманням обов'язкової вимоги до керівництва приділяти належну увагу розвитку кадрового потенціалу для організації» [23]. Тобто ефективна реалізація кадрової політики сучасної організації повинна складатися із певних заходів щодо управління кадрами, зокрема:

- планування, відбір, найм, розміщення трудових ресурсів; адаптацію, навчання та підготовку працівників;
- просування по службі, кар'єру;
- методи стимулювання праці;
- умови роботи тощо [19, с. 55].

Крім того успішна кадрова політика повинна сприяти формуванню такої робочої сили, котра матиме вищі здібності та сильну мотивацію щодо виконання завдань, які поставлено перед організацією [27]. Також організація ефективної системи кадрової політики потребує створення належних умов для мотивації, вищої продуктивності праці й задоволеності роботою, що створюватиме позитивні тенденції в розвитку кадрового потенціалу організації в цілому.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу, що свідчить про багатовимірність цього поняття [8; 41]. Деякі дослідники ототожнюють кадровий потенціал із наявним персоналом організації. Зокрема, М. Ковальова подає доволі лаконічне визначення, розглядаючи кадровий потенціал як «наявність кваліфікованих кадрів (фахівців)» [39, с. 1]. Схожу позицію займають О. Моїсєєв та

В. Кротінов, які вважають, що кадровий потенціал – це «сукупність робітників, експертів та допоміжного складу, які працюють», доповнюючи це розуміння «комплексом взаємовідносин між ними, які склалися» [50, с. 77]. Вказаного підходу дотримується й В. Безсмертна, наголошуючи, що «кадровий потенціал – є сукупністю якісних та кількісних характеристик персоналу організації, до складу якого входить чисельність, склад й структура, фізичні й психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання й кваліфікаційні навички, комунікабельність й здібність до співпраці, взаємовідношення до праці й інші якісні характеристики» [9, с. 49].

На думку Д. Чебикіна, основою кадрового потенціалу є «сукупні здібності працівників, необхідні для вибору, здійснення та координації дій, які забезпечують конкурентні переваги організації на ринку». Він наголошує, що «кадровий потенціал визначає спроможність організації реалізовувати поставлені цілі в умовах рівнозначної конкуренції». Це поняття охоплює як «кількісні показники складу працівників, так і якісні характеристики – освітній рівень, професіоналізм, досвід, а також соціально-психологічні та організаційні аспекти, такі як згуртованість колективу, психологічний клімат, корпоративна культура та система цінностей» [91, с. 63]. Схожої думки дотримується В. Слиньков, наголошуючи, що кадровий потенціал – «є кількісними та якісними показниками кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, котрі можна ефективно використовувати під час реалізації кадрової політики» [79, с. 57].

Дослідник Р. Ясько трактує кадровий потенціал як «сукупність висококваліфікованих спеціалістів, що становлять стабільне ядро персоналу в гуманітарних сферах. Вони характеризуються не лише фізичними та інтелектуальними здібностями, але й морально-етичними якостями, професійною компетентністю, досвідом, а також здатністю до постійного розвитку й опанування нових навичок» [98, с. 240]. Поділяють вказану думку такі дослідники як О. Федонін, І. Репін та О. Олексюк, наголошуючи, що

кадровий потенціал – є сукупністю «існуючих на сьогодні й передбачуваних в подальшому трудових можливостей, що обумовлені чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу організації» [88, с. 67].

Крім того С. Кіндзерський розглядає кадровий потенціал як «систему якісних характеристик трудових ресурсів, що формуються в процесі навчання та професійної діяльності». Він виділяє три складові цього потенціалу:

- 1) відображення попереднього досвіду;
- 2) реалізацію набутих знань і навичок;
- 3) розвиток здібностей і формування нових якостей, необхідних для подальшого зростання [35, с. 417].

Дослідник К. Шило акцентує увагу на розвитку кадрового потенціалу як «процесі, що включає удосконалення як кількісних, так і якісних характеристик персоналу». На його думку, цей процес «охоплює вибір ефективних форм і методів навчання, підвищення кваліфікації, організацію навчального процесу, а також формування та розвиток кадрового резерву» [95, с. 79-80]. Такого ж підходу дотримується Т. Берглезова, наголошуючи, що кадровий потенціал – є «відповідними вміннями й навичками працівників, котрі можуть бути використаними для підвищення його ефективності в різних професійних сферах, для отримання прибутку або досягнення соціального ефекту» [78].

Схожу точку зору висловлюють М. Рогоза та В. Оніщенко, які трактують розвиток кадрового потенціалу як «комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісних можливостей працівників і підвищення їх професійної компетентності. Головна мета такого підходу полягає у створенні сприятливих умов для ефективного використання кадрових ресурсів та стимулювання персоналу до саморозвитку, професійного вдосконалення і розширення світогляду» [76, с. 51-52]. Також заслуговує на увагу підхід О. Ільїної, яка акцентує увагу на

необхідності «підвищення як якісних, так і кількісних параметрів персоналу як ключовому напрямі розвитку кадрового потенціалу». Вона визначає основні «етапи цього процесу, серед яких: вибір форм і методів навчання, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та організація відповідних заходів» [31].

Варто вказати на інших дослідників, які пропонують більш глибоке трактування поняття. Зокрема, О. Пархоменко-Куцевіл, аналізуючи кадровий потенціал у системі публічної служби, вважає його «сукупністю потенціалу окремих працівників». Цей потенціал, за її словами, полягає у» здатності працівників до виконання функцій публічного управління, а також у притаманних їм специфічних якостях, уміннях, досвіді, які можуть бути реалізовані за відповідних умов» [62, с. 17-18].

На нашу думку, поняття кадрового потенціалу публічної служби доцільно розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому розумінні кадровий потенціал охоплює «сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу органів виконавчої влади, що визначають як реалізовані, так і приховані можливості публічних службовців застосовувати свої знання, уміння та навички в щоденній роботі задля підвищення ефективності функціонування державних інституцій і досягнення позитивного соціального результату» (рис. 1.1) [8]. Таке розуміння терміна «потенціал» ґрунтується на його «широкому трактуванні як сукупності можливостей, ресурсів і засобів, які можуть бути задіяні для виконання певних завдань або досягнення цілей – як на рівні особистості, так і суспільства чи держави» [19, с. 128].

У вузькому значенні кадровий потенціал трактується як «резервний кадровий ресурс, зокрема тимчасово вакантні посади, що можуть бути у подальшому зайняті державними службовцями» (рис. 1.2) [1, с. 167]. Ефективне управління таким потенціалом має бути спрямоване на формування, впорядкування та забезпечення результативної роботи якісного складу працівників органів державної влади.

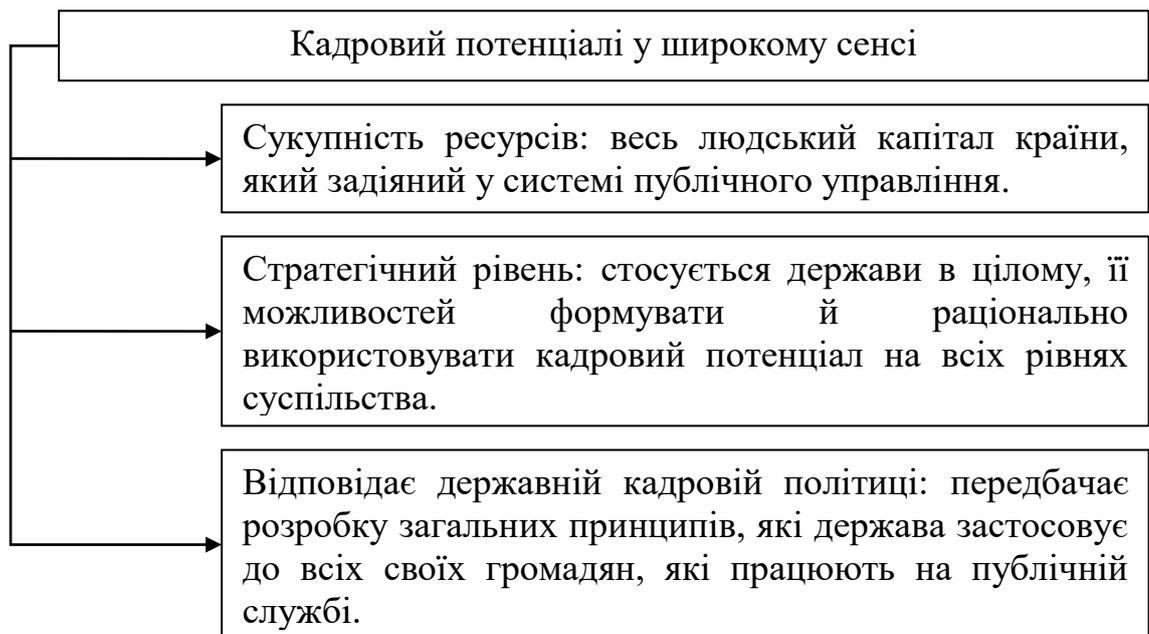


Рис.1.1. Кадровий потенціалі у широкому розумінні

У цьому контексті кадровий потенціал публічної служби можна визначити як:

- комплексну характеристику наявного кадрового складу, сформованого в межах державної кадрової політики, а також прихованих, наразі не задіяних професійно-особистісних можливостей працівників державного апарату;
- спроможність публічних службовців до професійного зростання та реалізації власних знань, навичок і компетентностей у межах службової діяльності;
- процес активізації резервних, ще не реалізованих здібностей персоналу з метою підвищення ефективності виконання функцій і завдань органів державної влади;
- частину загального трудового потенціалу, що представлена фахівцями з відповідною професійною підготовкою, які забезпечують виконання повноважень і функціональних обов'язків державних установ [7, с. 150].

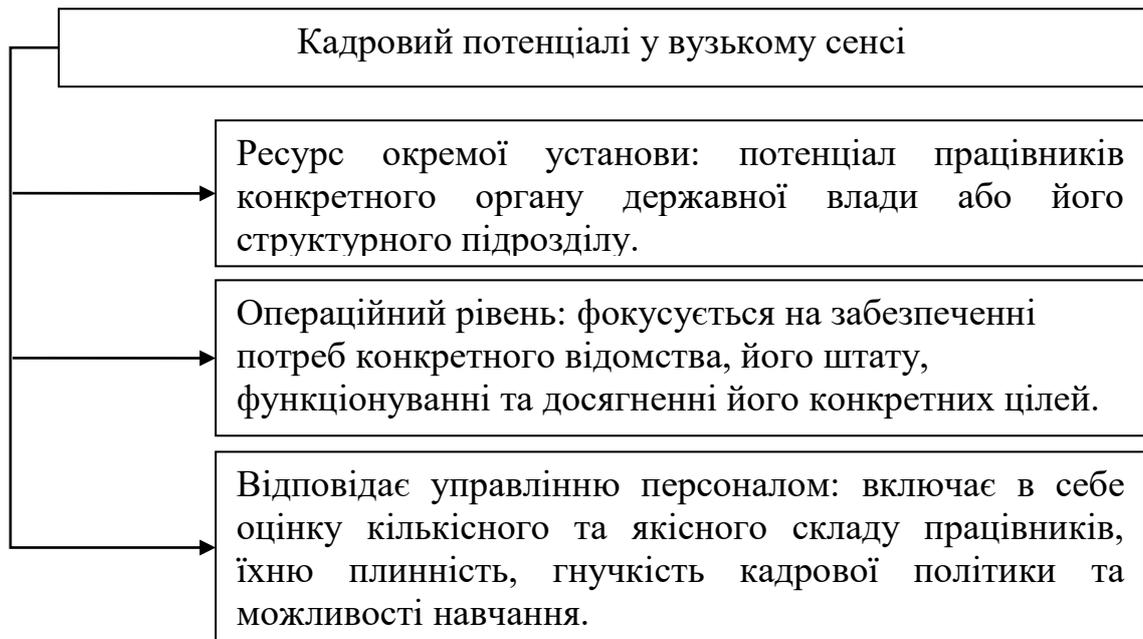


Рис. 1.2. Кадровий потенціалі у вузькому розумінні

З урахуванням викладеного, поняття «кадровий потенціал публічної служби» можна охарактеризувати як сукупність внутрішніх можливостей та прихованих якостей публічних службовців, що формуються в межах виконання функцій публічного управління, взаємопов'язаних із розробленням і реалізацією державної політики. Цей потенціал відображає характерні особливості управлінця публічної сфери – його професійні задатки, навички, уміння та набутий досвід, які необхідні для ефективного виконання управлінських завдань і можуть проявитися за відповідних умов. Крім того, поняття кадрового потенціалу безпосередньо стосується як окремих структурних підрозділів, так і організації загалом. Воно охоплює не лише наявний кадровий склад, а й сукупні можливості працівників, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Таким чином, кадровий потенціал має інтегральний характер і виступає як єдина система (рис. 1.3).

У цьому контексті ключове значення має не стільки індивідуальний потенціал окремих працівників, скільки загальний кадровий потенціал організації в цілому.

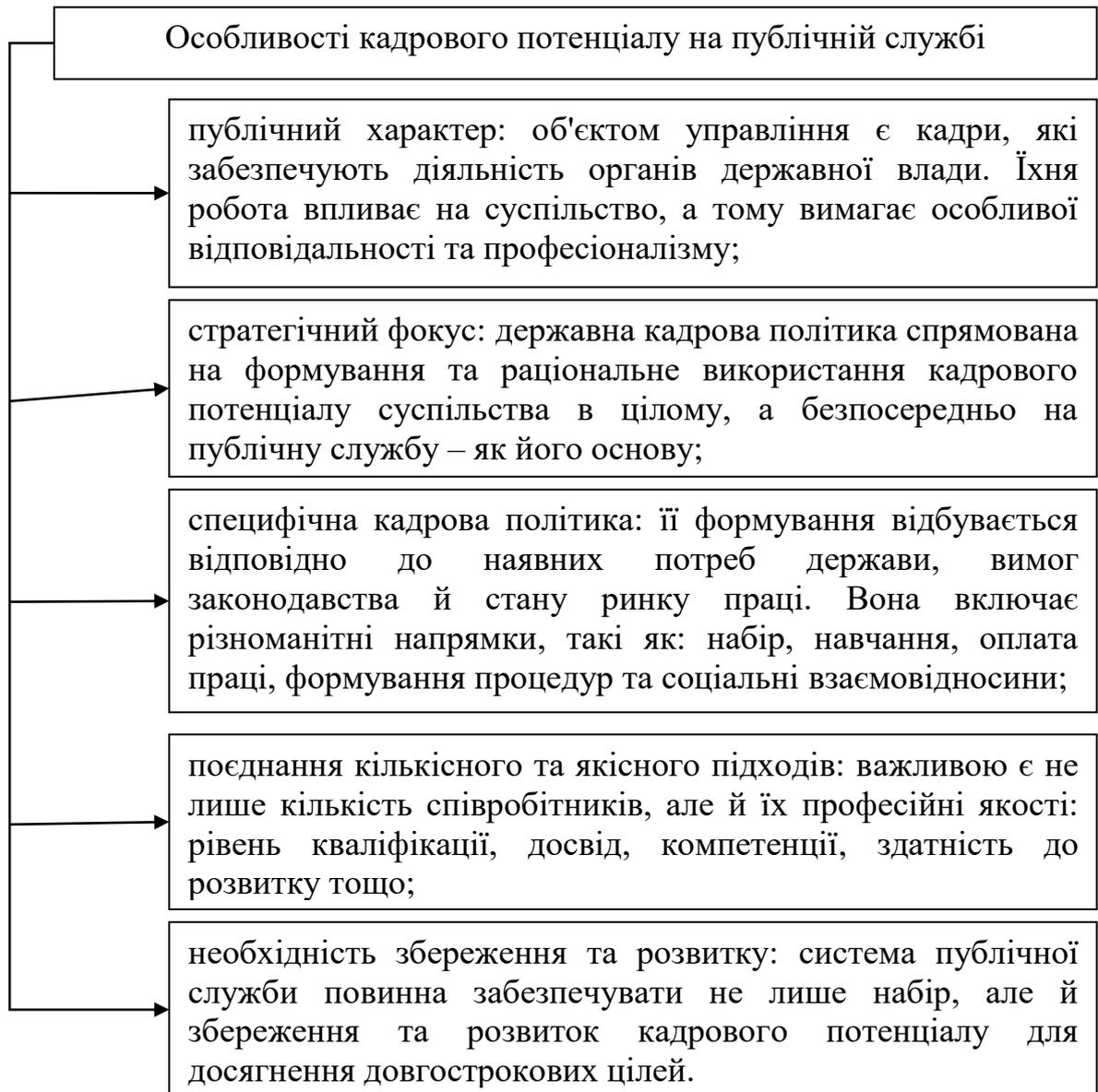


Рис. 1.3. Особливості кадрового потенціалу на публічній службі

Зміст цього поняття включає два основні аспекти. З одного боку, це – здатність працівників (або колективу загалом) брати участь у суспільно корисній діяльності як специфічному виду трудового ресурсу. З іншого – це сукупність особистісних характеристик співробітника, що відображають рівень розвитку його здібностей, професійної підготовки, відповідності до певних видів робіт, а також його ставлення до праці, готовність і здатність працювати з максимальною ефективністю та самовіддачею [8].

Таким чином, під поняттям «кадри» слід розуміти професійно підготовлених працівників, які володіють відповідним рівнем кваліфікації,

знань і навичок, необхідних для виконання певного виду діяльності. Ефективне використання таких фахівців передбачає створення умов, за яких вони можуть реалізувати свій потенціал максимально повно – з урахуванням здобутої освіти, особистісних характеристик, професійних умінь, а також досвіду, накопиченого в процесі трудової діяльності. У свою чергу, поняття «кадровий потенціал» охоплює ширше коло характеристик і розглядається як комплекс фізичних, інтелектуальних, морально-психологічних та професійних якостей працівника, які визначають його здатність брати участь у продуктивній праці, досягати поставлених цілей та розвиватися в межах професійної діяльності. Кадровий потенціал вказує не лише на поточний рівень працездатності, але й на перспективи розвитку особистості в контексті трудового процесу. Він визначає межі можливого зростання працівника, його здатність адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї, а також виявляти ініціативу та відповідальність у професійній сфері. Отже, кадровий потенціал є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме від рівня розвитку особистісних і професійних ресурсів працівників залежить досягнення стратегічних цілей та успішна реалізація управлінських рішень.

1.2. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу публічної служби

Розвиток професійного та творчого потенціалу публічних службовців є ключовим напрямом сучасної державної кадрової політики в країнах ЄС. Це питання розглядається як стратегічне, адже саме від рівня професійної компетентності та здатності до інноваційного мислення працівників державного сектору значною мірою залежить ефективність функціонування органів влади, а також успішність соціально-економічних перетворень у

країні. Кадрова політика держави охоплює комплекс заходів та принципів, спрямованих на формування професійного корпусу публічної служби. Вона включає «визначення вимог до майбутніх публічних службовців, механізми їхнього добору, навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання, а також визначає стратегічні перспективи розвитку всієї системи публічного управління» (рис. 1.4) [26].

Одним із найважливіших факторів, який впливає на успішність реалізації реформ у соціально-економічній сферах, є якість кадрового потенціалу публічної служби: кваліфіковані, компетентні та мотивовані службовці здатні забезпечити належний рівень управління, реалізувати державні політики та ефективно взаємодіяти з громадськістю. У країнах-членах ЄС процедура відбору та найму персоналу на публічну службу базується на поєднанні двох основоположних принципів:

1. Принцип рівного доступу – гарантує кожному кваліфікованому громадянину право претендувати на посаду на публічній службі. За умови відповідності вимогам законодавства про публічну службу та критеріям конкретної вакансії, кожен має можливість стати частиною державного апарату.

2. Принцип добору найкращих кандидатів – передбачає прагнення держави залучити до публічного управління найбільш підготовлених, талановитих і компетентних претендентів. Такий підхід сприяє підвищенню якості прийняття рішень і ефективності діяльності державного сектору загалом [65].

Ці два принципи реалізуються по-різному залежно від адміністративно-управлінської традиції тієї чи іншої країни. Наприклад, держави, управлінська модель яких сформувалася під впливом французької адміністративної школи (Франція, Іспанія, Італія), традиційно надають перевагу принципу рівного доступу. У таких країнах створюються чіткі та прозорі механізми конкурсного відбору, які гарантують відкритість і справедливість процесу призначення.



Рис. 1.4. Основні підходи зарубіжних країн до формування кадрового потенціалу публічної служби

Водночас у Нідерландах та скандинавських країнах (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія) більшого значення надається добору найкращих кандидатів, що підкреслює прагнення до якісного кадрового складу, здатного забезпечити високий рівень управління та інноваційний розвиток [64]. У більшості держав ЄС спостерігається прагнення поєднати переваги обох підходів, створюючи збалансовану модель кадрової політики, що одночасно гарантує доступність публічної служби для всіх кваліфікованих громадян і стимулює конкуренцію за рахунок професійної підготовки та досягнень претендентів.

Варто також зазначити, що публічна служба в різних країнах ЄС має свої особливості. Наприклад, у Німеччині спостерігається висока спеціалізація публічних службовців, що забезпечує глибоку експертизу в конкретних сферах. У Франції та Великій Британії акцент робиться на «універсальність посадових функцій: службовці повинні бути здатні виконувати як адміністративні, так і технічні або аналітичні завдання, в залежності від потреб державного органу» [74]. Можемо стверджувати, що «ефективна кадрова політика у сфері публічної служби є одним із фундаментальних чинників сталого розвитку демократичних інституцій, підвищення довіри громадян до влади та забезпечення якісного публічного управління в умовах сучасних викликів» [4].

У більшості зарубіжних країн система підбору персоналу на публічну службу відзначається високим рівнем організованості, прозорості та орієнтацією на професіоналізм кандидатів. Процес добору здійснюється шляхом комплексного оцінювання претендентів, що включає письмові тести, іспити, співбесіди, а також, у ряді випадків, за участі спеціалізованих кадрових агентств, які, на комерційній основі, здійснюють пошук та відбір кваліфікованих фахівців для роботи в органах публічного управління.

Особливу увагу в країнах ЄС приділяють кадровій політиці щодо осіб, які претендують на посади вищого рівня публічного управління. У цьому контексті варто звернути увагу на «унікальні традиції та підходи, що сформувалися у Великій Британії, яка має одну з найстаріших і найструктурованіших систем публічної служби у світі» [46, с. 109].

Наявна британська модель публічної служби за своїм змістом передбачає досить чітку класифікацію всіх посадовців на категорії та групи, відповідно до рівня відповідальності, функціонального навантаження та професійної спеціалізації. Вказаний підхід дозволяє забезпечувати оптимальне управління кадровими ресурсами й створювати необхідні умови для професійного зростання. Особливість британської системи добору кадрів полягає в акцентуванні уваги не лише на знаннях та професійній підготовці

кандидата, але й на його здатності креативно мислити, вміти швидко орієнтуватися у складних ситуаціях і знаходити нестандартні шляхи розв'язання проблем. Це означає, що від «кандидатів очікується не просто наявність академічних знань, а передусім аналітичного мислення, стратегічного бачення та адаптивності до змін» [56, с. 66].

Набір на вищі посади публічної служби здійснюється через Комісію державної служби Великої Британії, яка була створена ще у 1855 р. з метою забезпечення неупередженого та об'єктивного процесу відбору. Комісія організовує конкурси, що включають іспити та співбесіди, часто базуючись на програмах престижних університетів – Оксфорда та Кембриджу, що підкреслює високі стандарти до підготовки кандидатів. Потенційно ідеальний публічний службовець у Великій Британії, за ustalеними критеріями, повинен поєднувати у собі високий рівень інтелектуального розвитку, здатність досягати конкретних результатів, а також розвинені комунікативні навички, необхідні для ефективної взаємодії як усередині державного апарату, так і з громадськістю. Тобто, британська система добору публічних службовців демонструє «прагнення поєднати інтелектуальну елітарність, професійну компетентність і гнучкість мислення, що дозволяє формувати високоефективний державний апарат, спроможний відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стабільність і розвиток демократичних інститутів» [56, с. 46].

Законодавство Франції встановлює чіткі вимоги до осіб, які претендують на вступ до лав публічної служби. У рамках чинного правового поля існує низка критеріїв, які автоматично унеможливають прийом кандидата на державну посаду, якщо він не відповідає зазначеним вимогам.

Зокрема, претендент не може бути прийнятий на публічну службу у Франції, якщо:

- не є громадянином Франції (у більшості випадків це обов'язкова умова, хоча в окремих випадках громадяни інших країн ЄС також можуть претендувати на деякі посади, але з обмеженнями);

- не відповідає морально-етичним вимогам, зокрема у разі наявності судимості або інших обставин, що свідчать про несумлінність кандидата;
- не виконав обов'язків, пов'язаних із військовою службою, тобто не пройшов військову службу, якщо вона була обов'язковою, або не отримав офіційного звільнення від неї згідно з чинним законодавством [57].

Процедура вступу на публічну службу у Франції має уніфікований характер. Після проходження конкурсу та зарахування на посаду, умови праці публічного службовця не визначаються індивідуально або шляхом переговорів із роботодавцем. Натомість, вони регулюються централізовано – через адміністративно-нормативні акти, які однаково застосовуються до всіх працівників певної категорії або рангу. Такий підхід забезпечує єдність, прозорість і передбачуваність системи публічної служби.

Крім того, важливо підкреслити, що публічні службовці у Франції не підпадають під дію загального трудового законодавства, яке застосовується до працівників приватного сектору. Їхній правовий статус, обов'язки, права, умови праці, просування по службі та дисциплінарна відповідальність регламентуються спеціальними законами та статутами публічної служби. Це означає, що публічна служба у Франції функціонує як окрема правова система, що гарантує особливий режим роботи, соціальних гарантій та професійного розвитку. Вказаний підхід забезпечує стабільність державного апарату, сприяє формуванню високого рівня професіоналізму серед службовців, а також дозволяє уникати суб'єктивізму при визначенні умов праці та просування кар'єрною службою [94].

Система оплати праці публічних службовців у країнах ЄС побудована на принципах балансування між двома ключовими завданнями: забезпечення бюджетної стабільності та підтримки достатнього рівня матеріального заохочення для стимулювання ефективної та якісної праці державного апарату. Такий підхід покликаний не лише оптимізувати витрати державного бюджету, а й сформувати конкурентоспроможну систему винагороди, що сприяє залученню до державної служби висококваліфікованих фахівців.

Для європейських держав характерна значна диференціація заробітної плати, яка залежить від низки чинників: рівня посади, категорії чи класу, особливостей функціонування конкретного державного органу, а також – у деяких випадках – від регіональних особливостей.

У Німеччині система матеріального забезпечення публічних службовців є чітко регламентованою та передбачає кілька основних складових:

- базовий посадовий оклад;
- територіальні (регіональні) надбавки – можуть відрізнятися залежно від федеральної землі;
- доплати на утримання дітей;
- надбавки за вислугу років;
- надбавки за звання або службову категорію [15, с. 167].

Усі ці елементи визначаються у рамках спеціального законодавчого акту, який регулює порядок нарахування, індексації та перегляду заробітної плати. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість, передбачуваність та стабільність системи оплати праці, а також гарантує публічним службовцям належний соціальний захист і можливість довгострокового планування кар'єри.

Французька модель оплати праці публічних службовців має свої особливості. Основу структури винагороди тут становить система індексації заробітної плати, яка не змінювалася з 1948 р. та базується на понятті «валовий індекс» (ІВ – indice brut) [20, с. 442]. Цей показник використовується як «уніфікована числова основа для розрахунку окладу й дозволяє корелювати рівень заробітної плати з класифікацією посад, службовим стажем та іншими параметрами» [20, с. 442]. Система валового індексу у Франції виконує ще одну важливу функцію – вона дає змогу зіставляти траєкторії кар'єрного просування серед різних категорій публічних службовців. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для уніфікованої

кадрової політики та забезпечення справедливості в оплаті праці при переході службовця з однієї сфери чи посади до іншої.

Отже, європейські системи оплати праці в публічному секторі поєднують гнучкість, законодавчу урегульованість та стимулюючі елементи. Це сприяє збереженню мотивації публічних службовців, забезпеченню високої якості виконання службових обов'язків, а також підтримці соціальної справедливості та професійної мобільності всередині публічної служби.

Ще в античні часи Сократ висловив ідею, яка зберігає актуальність і сьогодні: «у державі повинні правити не неосвічені маси, а ті, хто добре знає свою справу» [59]. Цей принцип широко впроваджений у кадрову політику більшості країн ЄС, де ключову роль відіграє професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців. У сучасній моделі публічного управління ЄС процес прийому на публічну службу органічно поєднано з неперервним професійним навчанням, яке супроводжує службовця протягом усієї кар'єри. Кар'єрне зростання, присвоєння рангу або звання, а також підвищення рівня оплати праці – напряду залежать від результатів навчання та професійного розвитку. Це формує систему, в якій навчання виступає не формальністю, а обов'язковою умовою ефективної публічної служби (табл. 1.1) [97].

У більшості країн ЄС розроблені спеціалізовані навчальні програми, орієнтовані на підготовку кадрів для публічного управління. Однією з найвідоміших і найпоширеніших моделей є програма «Master of Public Administration (MPA)» – «магістр публічного управління», яка має статус міжнародного стандарту професійної підготовки управлінських кадрів. Ця програма реалізується як у рамках національних вищих навчальних закладів, так і через профільні освітні інституції, що спеціалізуються на публічному управлінні. Варто зауважити, що, попри спільні орієнтири кадрової політики, системи підготовки публічних службовців у різних країнах ЄС мають свої особливості. Вони зумовлені низкою внутрішніх чинників, зокрема:

- розмірами території (у малих державах система професійного навчання менш диверсифікована і, як правило, більш централізована);
- економічним рівнем розвитку та добробутом населення, що впливає на обсяги фінансування сфери публічної служби;
- історичними та культурними традиціями публічного управління, які формують підходи до підготовки та оцінки ефективності службовців [56].

Таблиця 1.1

Особливості управління кадровим потенціалом в зарубіжних країнах

Країна	Особливості системи управління кадровим потенціалом	Можливості адаптації
Великобританія	Наявність відкритої конкуренції, акценту на постійному розвитку відповідних компетенцій	Впровадження конкуренції під час прийому на роботу й акцент на безперервному навчанні службовця
Франція	Наявність централізованої системи, стабільності кар'єрного розвитку, довічної кар'єри	Адаптація окремих елементів централізації, створення сталених можливостей в кар'єрі
Польща	Політика гармонізації з європейськими стандартами, акцент на прозорості відбору кадрів	Впровадження системи прозорого набору кадрів, розвиток механізмів навчання
Латвія	Надання переваги державному сектору, недостатній розвиток адаптації щодо викликів	Можливість адаптувати механізми залучення кадрів та їх професійний розвиток
Німеччина	Ступенева система: підготовки, випробувальна й по життєва служба, дерегулювання	Впровадження випробувального періоду й систематизація навчання
Іспанія	Закритість системи, інтенсивний підготовчий і випробувальний періоди, стратифікація	Впровадження стадій кар'єрного розвитку з інтенсивним навчанням на початкових етапах

Професійна освіта публічних службовців у країнах ЄС здійснюється кількома шляхами:

1. У межах існуючих вищих навчальних закладів, де створюються спеціальні програми або курси для публічного управління.

2. Через спеціалізовані установи, створені виключно для підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, відповідно до загальноєвропейських і національних стандартів [30].

У багатьох державах ЄС функціонують національні школи та інститути публічного управління, які відіграють ключову роль у формуванні професійного корпусу публічної служби. До найвідоміших таких інституцій належать:

- Коледж державної служби у Великій Британії, який забезпечує комплексну підготовку керівних кадрів;

- ENA (École nationale d'administration) – Національна школа адміністрації у Франції, що історично підготувала чимало високопосадовців країни;

- CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) – Центр підготовки кадрів для місцевого самоврядування у Франції;

- Danish School of Public Administration (DSPA) – Данська школа державного управління;

- Institute of Public Administration (IPA) – Інститут державного управління в Ірландії [43, с. 54].

Ці установи не лише навчають службовців, а й формують єдину професійну культуру публічного управління, сприяють впровадженню новітніх управлінських практик, етичних стандартів та орієнтації на результат [21].

Таким чином, професійна підготовка та розвиток публічних службовців у країнах ЄС виступають одним із ключових чинників формування ефективної системи публічного управління. Саме від рівня кваліфікації, компетентності та здатності до постійного навчання публічних службовців значною мірою залежить якість управлінських рішень, стабільність інституційної системи та рівень довіри громадян до органів влади. Досвід

держав-членів ЄС переконливо демонструє, що ефективно організована та професійно орієнтована публічна служба є необхідною умовою для успішної реалізації державної політики на всіх рівнях управління. Публічна служба в цьому контексті розглядається не лише як інструмент адміністрування, а як інтегрований механізм реалізації функцій соціальної держави, що базується на поєднанні інтересів окремої особи, суспільства та держави. Сучасні держави, які досягли високих стандартів економічного розвитку, соціального добробуту та утвердження демократичних принципів, не могли б забезпечити ці досягнення без наявності послідовної, стабільної та результативної політики у сфері професійного розвитку публічної служби. Саме завдяки системному підходу щодо кадрової політики, орієнтації на безперервне навчання та підвищення кваліфікації, ці країни змогли сформувати ефективний кадровий потенціал та апарат управління, спроможний відповідати на виклики сучасності, адаптуватися до змін і діяти в інтересах суспільства.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Особливості формування та використання кадрового потенціалу

У сучасних умовах господарювання, що динамічно змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, значно зростають вимоги до формування, ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Зміна ринкового середовища, технологічні новації, глобалізаційні процеси, посилення конкуренції та трансформація трудових взаємовідносин зумовлюють необхідність переосмислення ролі людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей організації [4]. Варто наголосити, що сам факт наявності сформованого кадрового потенціалу, навіть високого рівня, не гарантує автоматичного вирішення усіх завдань, що постають у процесі професійної діяльності підприємства. Наявність кваліфікованих фахівців – це лише передумова успіху, проте без належної мотивації, ефективного управління, постійного розвитку та адаптації до змін цей ресурс може залишитися нереалізованим або частково втраченим.

Для того щоб утримати висококваліфікованих працівників – ключових носіїв знань, досвіду та професійних навичок, які становлять основу колективного інтелекту підприємства, необхідно «створити сприятливі умови праці, забезпечити можливості кар'єрного зростання, впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання, а також вибудувати дієву систему управління кадровим потенціалом, орієнтовану на розвиток кожного працівника» [27].

Розвиток кадрового потенціалу нерозривно пов'язаний зі стабільністю та послідовністю кадрової політики, загальним рівнем прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ефективна кадрова стратегія повинна враховувати не лише наявні поточні потреби підприємства, але й бути орієнтованою на далеке майбутнє, зокрема на впровадження відповідних інновацій, цифровізацію управлінських процесів і створення адаптивного організаційного середовища. Важливу роль у вказаних процесах повинна відігравати інноваційна складова кадрової політики, запозичення й адаптація кращих практик управління персоналом з досвіду провідних іноземних компаній, а також індивідуальний підхід щодо кожного працівника з врахуванням його особистісних характеристик, професійних амбіцій і потенціалу до розвитку. Крім того, формування ефективної системи соціальних гарантій, програм підтримки добробуту працівників і формування корпоративної культури довіри й взаємоповаги – є важливими складовими успішного управління кадровим потенціалом в сучасних організаціях та установах.

Отже, формування та розвиток кадрового потенціалу сучасної організації забезпечують певні компоненти.

1. Система організаційного забезпечення кадрової діяльності.

Система організаційного забезпечення – це «цілісна, скоординована сукупність внутрішніх структурних підрозділів, служб, органів управління та посадових осіб, які забезпечують ефективне функціонування процесів, пов'язаних з управлінням персоналом у межах певної організації» [81]. На думку Г. Островерхової, організаційне забезпечення варто сприймати як «необхідну підтримку стабільного функціонування системи, реалізацію запланованих програм за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організацію взаємозв'язків між окремими елементами й ліквідацію відхилень, що можуть виникати в системі» [60]. В контексті публічної служби, така система охоплює «структурні елементи, що відповідають за розробку, реалізацію та моніторинг кадрової політики в органах державної

влади чи органах місцевого самоврядування» [40]. Основу організаційного забезпечення кадрової діяльності становить структура управління персоналом, яка включає:

- керівників (менеджерів), відповідальних за прийняття стратегічних рішень у сфері персоналу;
- кадрові служби (HR-департаменти), що здійснюють підбір, навчання, адаптацію, мотивацію та оцінку працівників;
- відділи управління персоналом або служби управління людськими ресурсами, які забезпечують реалізацію кадрової політики, ведення кадрового діловодства та облік персоналу;
- інші організаційні підрозділи, які мають дотичні функції – наприклад, юридичні відділи (для перевірки відповідності кадрових рішень законодавству), департаменти з навчання та розвитку персоналу тощо [70].

Для прикладу, в структурі обласної державної адміністрації (ОДА) функціонує відділ управління персоналом, який:

- організовує конкурси на зайняття посад публічної служби;
- здійснює оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців;
- координує підвищення кваліфікації кадрів;
- веде особові справи та діловодство;
- розробляє та впроваджує заходи для формування переліку потенційних працівників [70].

Також варто вказати на існування комісії з питань вищого корпусу публічної служби, як спеціального органу, що бере участь у прийнятті стратегічних кадрових рішень щодо вищих посадовців. Варто вказати, що система організаційного забезпечення кадрової діяльності в публічній службі – це не лише окрема кадрова служба, а й увесь комплекс структур і посад, які у взаємодії забезпечують ефективне управління персоналом, відповідно до принципів законності, професіоналізму, прозорості та політичної нейтральності.

2. Фінансове забезпечення кадрового управління – це «цілісна система фінансових ресурсів і механізмів, спрямованих на підтримку, розвиток і ефективне функціонування персоналу в органах державної влади та інших структурах публічної служби» [83]. Вона включає в себе не лише надання заробітної плати, а й фінансування професійного навчання, підвищення кваліфікації, преміювання, соціального захисту та інших форм матеріального заохочення працівників. Ключовим елементом цієї системи є стабільне акумулювання коштів, які цілеспрямовано інвестуються в підвищення людського капіталу – розвиток професійних та управлінських компетентностей публічних службовців, формування лідерських якостей, а також створення умов для високої мотивації та продуктивності праці. Наприклад, на публічній службі це може проявлятися у формі:

- фінансування курсів підвищення кваліфікації публічних службовців в рамках програм, які проводить Національне агентство України з питань державної служби;
- надання премій за якісне виконання функціональних обов'язків чи за участь у важливих урядових проектах;
- реалізація програм стажування за кордоном для публічних службовців середньої та вищої ланки;
- забезпечення службовців соціальними гарантіями – медичним страхуванням, компенсацією витрат на проїзд або проживання під час службових відряджень тощо [72].

Ефективне управління фінансовими ресурсами в цій сфері сприяє не лише утриманню висококваліфікованих фахівців, а й створенню сприятливого іміджу публічної служби. Більше того, такі інвестиції в персонал мають довготривалий позитивний ефект – вони забезпечують підвищення ефективності публічного управління, зміцнення інституційної спроможності та в кінцевому підсумку сприяють соціально-економічному розвитку країни.

3. Система мотиваційних факторів – є ключовим елементом у формуванні якісного кадрового потенціалу організації [3, с. 157]. Вона має враховувати особливості наявного персоналу – його професійні якості, рівень кваліфікації, мотиваційні потреби – та бути адаптованою до них. На думку деяких дослідників, для розробки дієвої системи мотивації, необхідно «враховувати не лише узагальненні стимули, які характерні для більшості публічних службовців, доцільним є також взяти до уваги посаду, освіту і статі, а також оцінити вплив соціально-економічних умов, в яких перебуває працівник» [101, р. 41]. Основна мета такої системи – не лише підтримувати поточний рівень ефективності працівників, а й стимулювати їхній професійний розвиток, підвищення кваліфікації та особистісне зростання. Мотиваційний механізм має включати низку важливих складових, які сприяють формуванню зацікавленості працівників у досягненні високих економічних і соціальних результатів. Серед таких чинників можна виокремити:

- змістовність та суспільна значущість виконуваної роботи;
- визнання з боку колективу та керівництва;
- усвідомлення власних досягнень;
- відчуття відповідальності за результат;
- можливості для самореалізації;
- прагнення до кар'єрного просування;
- об'єктивна та справедлива оцінка діяльності [93, с. 39].

У зв'язку з тим, що мотиваційна поведінка працівників формується під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, необхідно систематично проводити мотиваційний моніторинг кадрового складу. Такий моніторинг дозволяє керівництву оперативно виявляти зміни у ставленні працівників до роботи, визначати рівень задоволеності трудовою діяльністю, умови, які сприяють або заважають продуктивності. Це, у свою чергу, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу, оптимізації умов праці та удосконалення системи стимулювання [22]. Для

прикладу, на державній податковій службі України було впроваджено систему щоквартального оцінювання мотивації працівників через анонімне опитування. У межах цієї системи оцінюються такі показники, як рівень задоволеності роботою, ефективність внутрішньої комунікації, доступність можливостей для підвищення кваліфікації, а також відчуття професійної значущості. Результати моніторингу використовуються для коригування програм професійного розвитку, розробки систем преміювання та адаптації керівних стратегій до потреб працівників. Наприклад, після виявлення зниження мотивації в окремих територіальних підрозділах, було запроваджено менторські програми для молодих спеціалістів і внутрішні тренінги з емоційного вигорання, що позитивно вплинуло на загальний психологічний клімат у колективах. Отже, мотиваційний моніторинг у публічному секторі стає не просто інструментом збору інформації, а дієвим важелем управління людськими ресурсами, спрямованим на збереження та розвиток кадрового потенціалу [99].

4. Система інформаційного забезпечення кадрового потенціалу – є «критично важливою складовою ефективного функціонування державного управління» [92]. Вона являє собою комплекс управлінських рішень, спрямованих на визначення обсягу, структури, способів зберігання, обробки та використання інформації, що циркулює в межах системи управління персоналом. Вказана система покликана «забезпечити оперативний доступ до достовірних даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень щодо формування, розвитку та оптимального використання кадрового потенціалу» [102]. До складу системи входять кілька взаємопов'язаних інформаційних блоків:

– оперативна інформація, яка використовується в повсякденному управлінні персоналом (наприклад, відомості про відпустки, лікарняні, кадрові переміщення тощо);

– планово-аналітична інформація, що стосується прогнозування кадрових потреб, підбору персоналу, аналізу плинності кадрів;

- нормативно-довідкова інформація, пов'язана з регламентацією трудових процесів – описами посадових обов'язків, нормативами навантаження, охороною праці, кваліфікаційними характеристиками;

- класифікатори техніко-економічної інформації, які уніфікують підходи до оцінки ефективності праці;

- системи документації, що охоплюють як уніфіковані (наприклад, типові форми звітності чи наказів), так і спеціалізовані документи, необхідні для обліку та аналізу кадрової роботи;

- інформація щодо стимулювання, що включає дані про нарахування премій, моральні заохочення, відомості про результати атестацій чи конкурсів на зайняття посад [85, с. 44].

Ефективна організація цієї системи дає змогу підвищити прозорість управління кадрами, покращити планування ресурсів, забезпечити раціональний розподіл робочого часу, а також вчасне застосування систем мотивації – як матеріальної, так і моральної. Варто вказати, що в Міністерстві цифрової трансформації України була впроваджена єдина інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS) [89], яка об'єднує всі ключові процеси кадрової роботи – від подачі документів при прийомі на службу до управління результатами діяльності та проходження службової атестації. Завдяки цій системі:

- усі дані про працівників зберігаються в електронному форматі,
- автоматизовано нарахування надбавок і премій,
- є функціонал для електронного ведення посадових інструкцій і службових записок,

- керівництво має доступ до дашбордів (інформаційна панель), що відображають поточний стан кадрового забезпечення в реальному часі [66].

Крім того, вказана система дозволяє формувати аналітичні звіти щодо навантаження працівників, ефективності використання часу, динаміки кар'єрного зростання, що дає можливість швидко реагувати на виклики та покращувати управлінські рішення [22].

5. Система науково-методичного забезпечення кадрового потенціалу – це «комплекс організаційно-нормативних і методичних документів, процедур та інструментів, що забезпечують планомірний розвиток, професійне вдосконалення та навчання працівників у системі публічної служби» [48]. Вона виступає єдиною базою документообігу для реалізації норм, правил і вимог, які застосовуються при вирішенні завдань у сфері управління людськими ресурсами. Така система має стратегічне значення, оскільки безперервне підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій та впровадження новітніх підходів до навчання персоналу є запорукою ефективного функціонування державних органів у сучасному конкурентному середовищі. Основні напрями дії системи:

- підвищення ефективності навчального процесу, зокрема шляхом оновлення змісту програм підвищення кваліфікації, впровадження компетентнісного підходу;

- методичний супровід освітніх і кадрових процесів, пов'язаних із професійним навчанням, перепідготовкою та адаптацією нових працівників;

- запровадження сучасних технологій навчання, включаючи онлайн-курси, дистанційне навчання, симуляційні тренінги;

- розробка інноваційних методів управління персоналом, що стимулюють розвиток професійної майстерності, активне самонавчання та службове зростання [10, с. 39].

У межах публічної служби така система спрямована на формування компетентного, мобільного, результативного персоналу, здатного оперативно реагувати на виклики та зміни державної політики. Оскільки розвиток кадрового потенціалу є центральною складовою кадрової політики будь-якої установи, незалежно від її функціонального спрямування, то успішна реалізація цієї системи прямо впливає на конкурентоспроможність і ефективність роботи організації. Ключові резерви для розвитку кадрового потенціалу:

- раціоналізація використання робочого часу шляхом оптимізації трудових процесів, запровадження гнучких графіків, удосконалення режимів праці та відпочинку;
- підвищення кваліфікації персоналу, виходячи з актуальних потреб органу влади та змін у законодавстві чи суспільних запитах;
- удосконалення системи перепідготовки кадрів, зокрема створення умов для навчання протягом усього життя;
- оцінювання ефективності навчання та його впливу на результати службової діяльності [14, с. 19].

На основі виявлених резервів розробляються стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу, які мають узгоджуватися з загальною кадровою та управлінською стратегією установи. Для прикладу, в Національному агентстві України з питань державної служби реалізується програма підвищення кваліфікації державних службовців на базі Центру підвищення кваліфікації при НАДС [53]. Система побудована на науково-методичних підходах, що передбачають:

- використання модульного навчання, де кожен модуль відповідає за розвиток конкретної управлінської чи правової компетенції;
- регулярне оновлення навчальних програм відповідно до змін законодавства та стратегічних напрямів реформи публічної служби;
- впровадження електронних курсів, у тому числі за допомогою національної платформи «Дія.Освіта» [25];
- залучення до навчального процесу експертів, науковців і практиків;
- використання самооцінки та тестування для вимірювання результатів навчання [43, с. 103].

Результатом роботи такої системи є створення гнучкої, адаптивної моделі розвитку персоналу, яка відповідає потребам сучасного державного управління.

Таким чином, в умовах сучасного розвитку публічного управління формування та вдосконалення кадрового потенціалу слід розглядати як один

із ключових пріоритетів діяльності органів публічної влади. Ефективність реалізації функцій публічної служби значною мірою залежить від якості людських ресурсів, що, своєю чергою, визначає успіх або невдачу втілення стратегічних цілей установи. Якісні характеристики персоналу – рівень професійної підготовки, здатність до адаптації, комунікаційні та управлінські навички – мають прямий вплив на формування, реалізацію та коригування стратегій розвитку кадрового потенціалу. При цьому будь-які прорахунки чи хиби в кадровій політиці можуть не лише знизити ефективність управління, а й призвести до необґрунтованих витрат фінансових, часових і репутаційних ресурсів. У зв'язку з цим механізм управління кадровим потенціалом має бути гнучким, адаптивним до структурних змін в установі, нових викликів управлінського середовища та трансформації трудових процесів. Він повинен охоплювати не лише організацію ефективної взаємодії між працівниками, а й забезпечувати розвиток професійних компетентностей, системну ротацію кадрів – як у межах окремих структурних підрозділів, так і на міжпідроздільному рівні. Збалансоване поєднання внутрішнього просування, горизонтальної мобільності та підтримки безперервного навчання сприяє формуванню стійкого, мотивованого і професійно зрілого кадрового корпусу, здатного ефективно реалізовувати завдання публічної служби в умовах постійних змін.

2.2. Основні напрями кадрової політики щодо управління кадровим потенціалом

На сучасному етапі розвитку управлінських процесів особливої актуальності набуває глибоке вивчення та практичне застосування основних засад кадрової політики, які виступають фундаментом для ефективного управління кадровим потенціалом організації. Саме системне та

цілеспрямоване формування кадрової політики дає змогу організації не лише забезпечити стабільне функціонування, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вимог законодавства та суспільних очікувань. Чітке розуміння, дотримання та впровадження принципів кадрової політики – таких як прозорість, професіоналізм, рівність можливостей, безперервний розвиток, мотивація та відповідальність – створює умови для ефективного добору, розвитку, стимулювання та утримання кваліфікованих фахівців. Це, у свою чергу, забезпечує не лише стабільність кадрового складу, але й високий рівень залученості, ініціативності та результативності працівників. На публічній службі дотримання цих засад особливо важливе, оскільки від компетентності персоналу безпосередньо залежить якість надання державних послуг, рівень довіри громадян до органів влади, а також спроможність державних інституцій ефективно реалізовувати політику у відповідних сферах. Варто наголосити, що «збалансована та стратегічно орієнтована кадрова політика є не просто технічним інструментом, а важливою складовою організаційного розвитку, яка сприяє підвищенню загальної результативності, інституційної спроможності та конкурентоспроможності установи в умовах динамічних змін» [27]. Основні напрямки кадрової політики управління кадровим потенціалом можуть бути представлені певними складовими.

1. Забезпечення організації відповідними кадровими ресурсами.

Однією з основних завдань з управління кадрами є ефективне наймання кваліфікованих кадрів, відповідно до потреб організації. Досягти цього можна шляхом моніторингу ринку праці на предмет наявності спеціалістів, які відповідають сучасним потребам компанії. Для розуміння того, які саме фахівці потрібні організації, необхідно так само вести моніторинг потреб установи, спілкуватися з керівниками підрозділів, розуміти які короткострокові та довгострокові цілі ставить перед організацією її керівництво (рис. 2.1) [82].

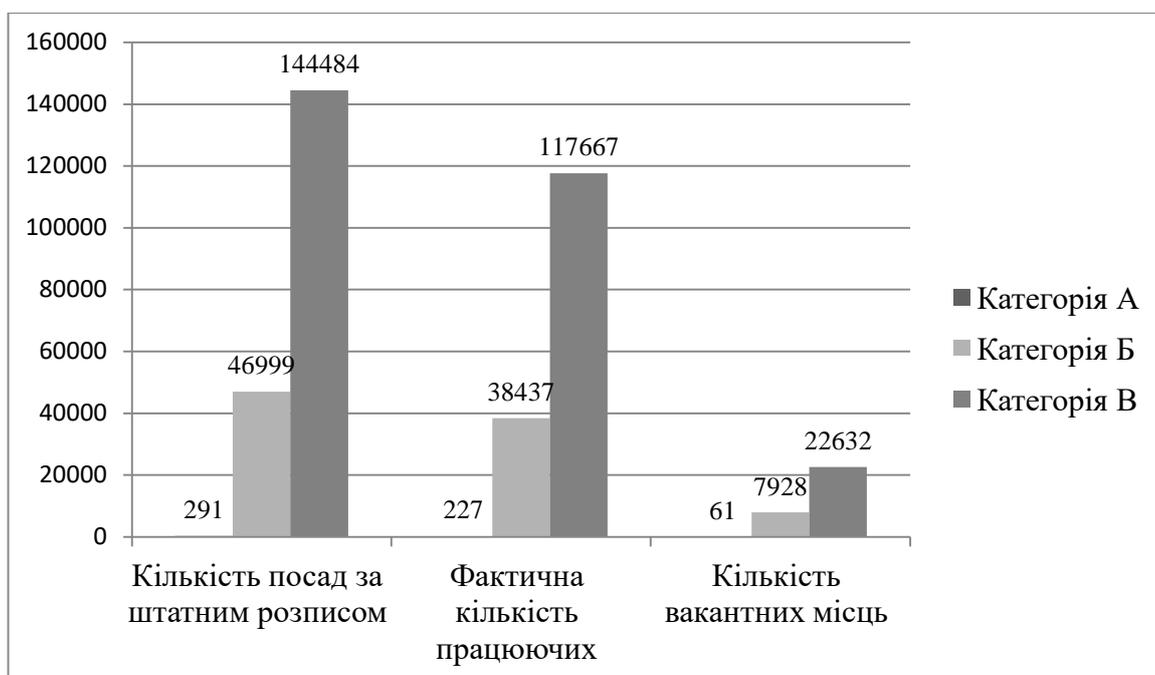


Рис. 2.1. Кількісний склад публічних службовців (станом на 1 половину 2025 р.)

Без розуміння цього неможливо своєчасно реагувати на постійно змінний внутрішній попит. Також потрібно розуміти, що певних фахівців легше виростити всередині компанії, використовуючи внутрішній кадровий ресурс. Пошук персоналу ззовні, як правило, ведеться за допомогою ЗМІ, спеціалізованих видань та Інтернет-ресурсів. Пошук персоналу всередині компанії має вестись на основі бази даних співробітників, за повноту відомостей у якій також відповідає кадрова служба.

На процес набору персоналу впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища:

- чинники зовнішнього середовища: законодавчі обмеження; ситуація на ринку робочої сили; склад робочої сили на ринку та місце розташування організації;
- чинники внутрішнього середовища: кадрова політика організації – принципи роботи з персоналом; стратегічні кадрові програми; образ установи (привабливість) [45].

Запити на пошук персоналу або надходять від керівників структурних підрозділів, або від вищого керівництва, або формуються виходячи з об'єктивних потреб організації. Залежить це в першу чергу від рівня необхідного фахівця. Так, найм молодшого персоналу, повинен відбуватися автоматично, без прямої участі вищого керівництва, в той же час в наймі вузького фахівця необхідною є безпосередня участь як мінімум лінійного керівника [18, с. 65]. Здійснюючи набір необхідно дотримуватися балансу, не допускати ні надлишку, не браку персоналу. Обидві ситуації можуть призвести до конфліктів усередині колективу, навантаження на фонд заробітної плати, зниження мотивації, відтік кваліфікованих працівників тощо. Уникнути подібних негативних наслідків можна, проводячи набір персоналу, виходячи з оптимальної чисельності.

Основна мета відбору персоналу при найманні – оцінка відповідності професійної та особистісної придатності кандидата до вимог, пред'явлених організацією. Існує безліч тестів і методик, що дозволяють визначати особистісні характеристики працівника, сфери діяльності, до яких людина має найбільшу схильність, отже, найбільш ефективний, успішний та задоволений. Це, безумовно, є фундаментом для формування мотивованого працівника [80].

Потрібно так само розуміти, що будь-якої миті співробітник може оголосити про своє звільнення з організації внаслідок різних причин. Факторів може бути багато, і не завжди вони будуть у зоні контролю кадрового фахівця. Щоб уникнути авральних робіт з термінового пошуку нових співробітників та збою у графіку роботи інших співробітників, потрібно формувати своєрідний кадровий резерв. Такий резерв може складатися, як мінімум, з бази резюме претендентів, які претендували на посади в установі. В разі динамічного зростання організації, що виникає, наприклад, при відкритті філій, з'являється ситуація постійного дефіциту кадрів, що потребує формування навчальної бази, розвитку в організації

інституту наставництва та введення в штат нових співробітників із відкриттям певних вакансій [12].

2. Управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами – це «система принципів, методів і механізмів, спрямованих на ефективне використання персоналу для досягнення цілей підприємства» [16]. Крім управління у прямому значенні слова (розподілу трудових обов'язків і контролю), існують менш явні, але не менш важливі аспекти управління, такі як: нормування праці, удосконалення організації праці, вдосконалення робочого графіка тощо (рис. 2.2) [82]. Така робота має будуватися системно, планомірно, за заздалегідь складеною програмою фахівцем з кадрів разом з керівництвом на місцях та у відповідності із вищим керівництвом організації. Крім того, існує таке поняття, як управління кар'єрою. Цей термін передбачає «проведення комплексу заходів щодо планування, мотивації та контролю службового просування працівника» [36].

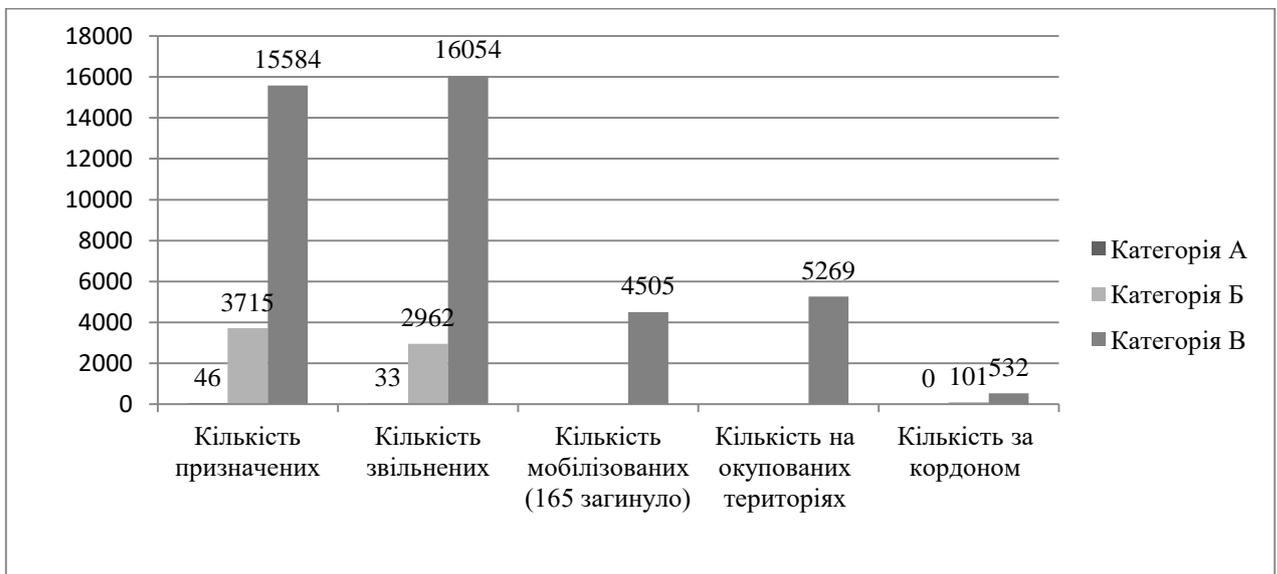


Рис. 2.2. Трудові ресурси на публічній службі (2025 рік)

При цьому важливо зіставляти потреби, можливості та амбіції працівника з цілями, можливостями та потребами організації. Кар'єра співробітника складається з його бажання реалізувати власний професійний потенціал та зацікавленості організації в його просуванні [90, с. 94]. Для

створення ефективної системи керування кар'єрою співробітника мають бути створені три взаємопов'язані підсистеми всередині організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підсистеми управління кар'єрою

Система управління кар'єрою		
Підсистема виконавців	Підсистема робіт	Підсистема інформаційного забезпечення
Відомості про співробітників, в тому числі особистого характеру (здібності, інтереси, мотиви).	Відомості про всілякі завдання, проекти, виконання яких необхідно для організації.	Відомості про виконавців, роботах та прийнятій практиці переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт та посади.

Наявність цих трьох підсистем забезпечує ефективне функціонування внутрішнього корпоративного ринку праці, створюючи умови для прозорого та справедливого підбору персоналу. Це дає змогу організації проводити відкриті конкурси на заміщення посад або виконання певних видів робіт, орієнтуючись на професійні компетенції та потенціал співробітників. Крім того, працівники отримують доступ до «відкритої та актуальної інформації щодо можливостей кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та довіри до системи управління персоналом загалом» [8]. Такий підхід також дозволяє краще виявляти та розвивати внутрішній кадровий потенціал, підвищуючи гнучкість і конкурентоспроможність організації.

3. Навчання та підвищення кваліфікації.

Крім стандартних процедур стажування, випробувального терміну, необхідно проводити заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників. Такими заходами мають бути тематичні тренінги, майстер-класи, профільні форуми, оскільки прогрес не стоїть на місці, у сучасному світі інформаційних технологій володіння останньою інформацією дає відчутні конкурентні переваги. Завдання фахівця з кадрів вчасно запропонувати відповідні програми навчання найперспективнішим співробітникам. Такий підхід окрім

освітнього ефекту буде мати мотивуючий вплив на інших співробітників, оскільки вони будуть зацікавлені працювати краще задля отримання можливості покращення своїх навичок, тим самим підвищуючи власну професійну цінність. Важливо відзначити, що подібного роду заходи, як правило, коштують чималих грошей, і завдання кадрового менеджера також донести до керівництва організації необхідність таких інвестицій (рис. 2.3) [72].

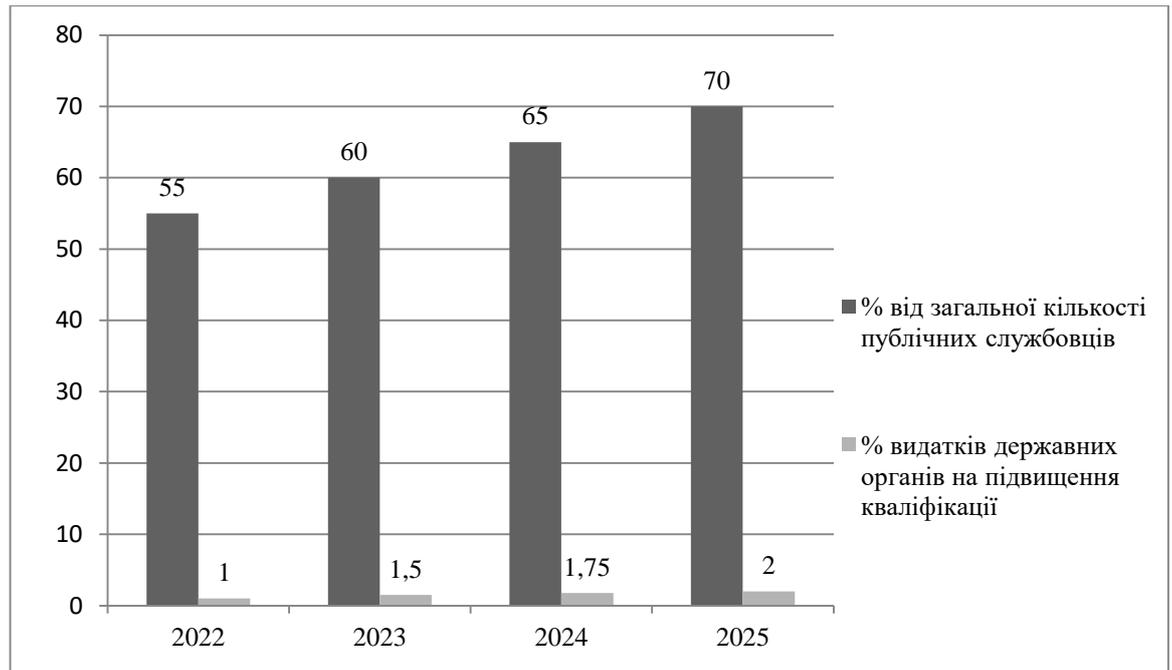


Рис. 2.3. Обсяги та фінансування професійного навчання публічних службовців¹

У деяких організаціях існує практика укладання додаткової до трудового договору угоди, в якій співробітник, в розвиток якого установа інвестує, зобов'язується відпрацювати у компанії певний термін, для того, щоб організація могла окупити свої інвестиції [11].

4. Мотивація та стимулювання.

¹ У 2022 р. професійне навчання пройшли 56 737 публічних службовців (33% від фактично працюючих, що на 22% менше очікуваного результату); у 2023 році – 74 417 публічних службовців (46% від фактично працюючих, що на 14% менше від запланованої в індикаторі кількості); у 2024 році – 63 053 публічних службовців (43% від фактично працюючих, що на 22% менше очікуваного результату).

Для того щоб персонал справді якісно виконував свої обов'язки, необхідно створити сприятливі умови праці, тобто проводити комплексне стимулювання та мотивацію персоналу. Необхідно розуміти, що мотивація та стимул – не одне й те саме. Стимулювання – це зовнішні важелі на персонал, тобто спонукання за допомогою матеріальної зацікавленості [86]. Одним із найдієвіших стимулів є заробітна плата (рис. 2.4) [58].

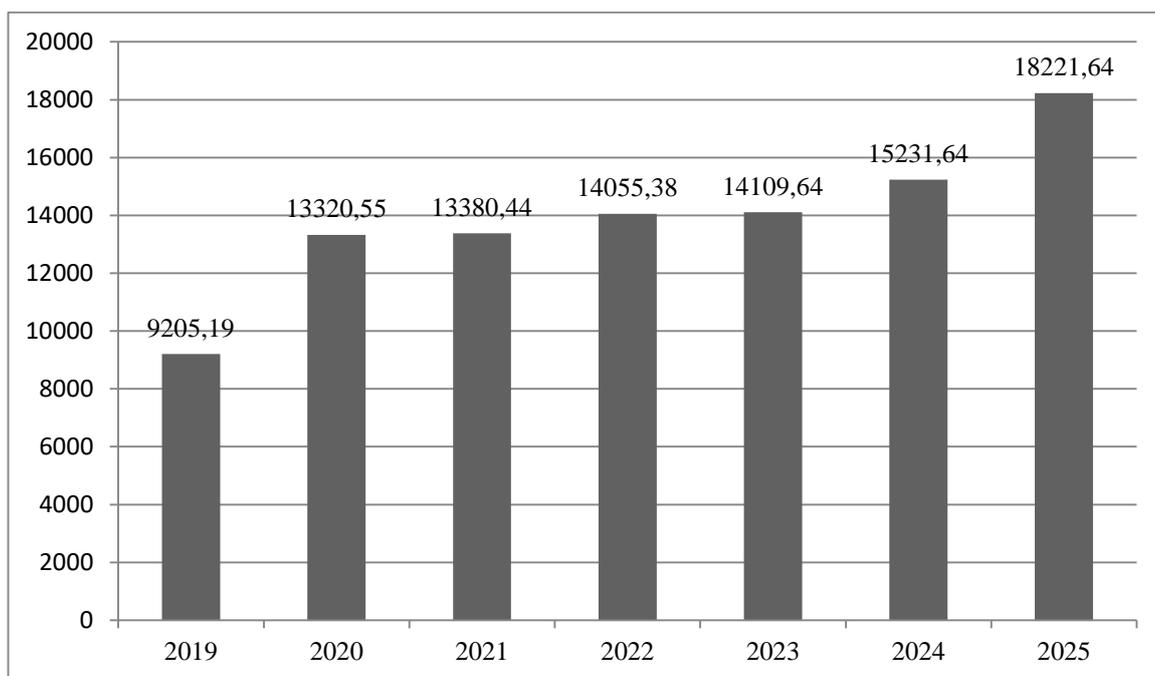


Рис. 2.4. Середній розмір заробітної плати публічних службовців категорії В

Однак, у разі преміювання, важливо враховувати, що співробітник спочатку погоджується працювати за ту зарплату, яку йому запропонували під час співбесіди, й зайва «щедрість» може призвести до зворотного ефекту в довгостроковій перспективі. При покаранні слід пам'ятати, що «норми трудового законодавства забороняють дисциплінарні стягнення у вигляді відрахування з окладу працівника, тому будь-яке грошове покарання працівника можливе лише за рахунок його премії» [61]. Щоб уникнути непорозуміння та конфліктних ситуацій, в організації має бути збудована та узгоджена на всіх керівних рівнях система грошового стимулювання, і за найму співробітника він має бути повністю ознайомлений з усіма

заохочувальними та караючими заходами. Найбільш ефективно, коли заробітна плата не є фіксованою та складається з кількох показників, які можуть доповнювати та певним чином змінювати розмір заробітної плати.

Під мотивацією розуміють «формування у співробітника внутрішніх спонукають факторів, що діють через самосвідомість» [77]. Існує багато факторів мотивації, що визначають, що важливо для кожного конкретного працівника, причому, як правило, діють відразу кілька чинників. При цьому всі фактори діляться на зовнішні та внутрішні. Самореалізація, самоствердження, творчість, переконаність, цікавість, потреба у спілкуванні тощо – це внутрішні чинники. Зовнішніми факторами – є гроші, кар'єра, становище в суспільстві, визнання тощо [6]. Знання факторів мотивації працівника є для керівника основним, оскільки саме співвідношення внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації допомагає узгодити інтереси співробітника та організації, розробити ефективну систему мотивації. Дотримуючись цих положень, слід цілеспрямовано створювати умови для посилення трудової активності та підвищення зацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та відкривати джерела внутрішньої мотивації для своїх працівників.

До інструментів мотивації належать:

- пільги, пов'язані з графіком роботи, збільшені перерви на обід та відпочинок, можливість використання гнучкого графіка робочого часу та т.п.;

- матеріальні не фінансові винагороди: подарунки працівникам з нагоди свят, днів народження; оплата додаткової медичної страховки; позички за пільговою програмою; квитки на різні заходи і т.п.;

- загально організаційні заходи, присвячені значним подіям або святам, на які співробітники можуть запрошувати членів своїх сімей; оплачувані централізовані обіди або корпоративні вечори після закінчення робочого дня; заміські та екскурсійні поїздки за рахунок компанії [37, с. 48].

Для правильного проведення заходів щодо стимулювання та мотивування співробітників необхідно в першу чергу мати систему оцінки їхньої роботи. Необхідно, щоб система оцінки співробітників була чіткою, прозорою та всім відомою, щоб у разі заохочення одних співробітників інші не сприйняли це як несправедливість [2, с. 285]. При здійсненні стимулювання чи мотивації необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які фактори будуть для нього мотивуючими. Не можна застосовувати загальну концепцію для всіх працівників, оскільки для когось найкращим стимулом буде можливість навчання за рахунок організації, а для когось це взагалі нічого не означає, і йому потрібні лише матеріальні блага. Тому головне правило ефективного стимулювання та мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника, оскільки тільки так можна досягти найкращих результатів.

5. Управління конфліктами.

Трудовий колектив – це особливий соціум, в якому людина часто проводить більше часу, ніж із ким би там не було ще й виникнення конфліктних ситуацій неминуче, оскільки конфлікт – неминучий аспект взаємодії для людей. Конфліктними ситуаціями можна і потрібно керувати. Найбільша помилка, яку може зробити керівник – ігнорувати конфлікт. Кожен конфлікт має свою природу, отже, методи подолання можуть використовуватися різні. Універсального рецепту немає. Для ефективного вирішення необхідно знати його причини, інтереси сторін конфлікту, саме в інтересах, в їх задоволенні, криється вирішення проблеми. Тільки вивчивши всі аспекти можна давати рекомендації щодо подолання конфліктних ситуацій (рис. 2.5) [32]. Крім того, необхідна профілактика конфліктних ситуацій, щоб уникнути конфліктів у принципі як таких. Профілактикою конфліктів служить формування сильної корпоративної культури, у тому числі культури спілкування та поведінки співробітників по відношенню один до одного та до ділових партнерів, суворе дотримання норм і правил,

прийнятих у конкретній організації; проведення тренінгів командної роботи тощо [28].

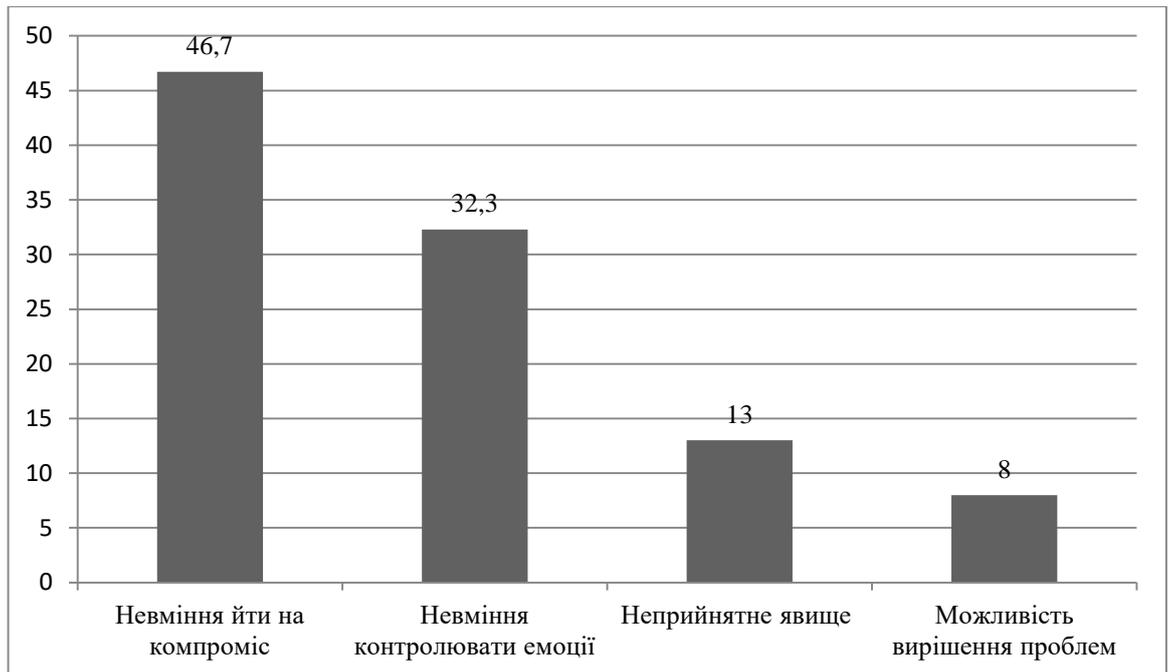


Рис. 2.5. Основні причини та ставлення публічних службовців до конфліктів

Таким чином, забезпечення організації кадровими ресурсами охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на формування ефективної та стабільної команди працівників. Зокрема, до основних напрямів цього процесу належать такі дії:

- систематичний моніторинг персоналу та вакантних посад, а також аналіз ситуації на ринку праці, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту й пропозиції трудових ресурсів, виявляти дефіцитні професії та адаптувати кадрову стратегію до зовнішніх умов;

- рекрутинг (підбір персоналу) – процес пошуку, відбору та найму найбільш кваліфікованих кандидатів, здатних ефективно виконувати покладені на них обов'язки;

- тісна взаємодія зі структурними підрозділами та їх керівниками з метою точного визначення кадрових потреб, вимог до нових працівників, а також узгодження планів розвитку персоналу;

– формування та підтримка актуальної бази даних потенційних кандидатів, яка включає інформацію про осіб, зацікавлених у працевлаштуванні, та може бути використана для оперативного заповнення вакантних посад;

– розробка та впровадження системи управління кар'єрним ростом, що передбачає створення умов для професійного розвитку співробітників, планування їх кар'єрної траєкторії, а також підготовку кадрового резерву для зайняття керівних посад;

– стимулювання та мотивація персоналу – створення прозорої, зрозумілої та справедливої системи заохочень, преміювання, нематеріального визнання, а також передбачення можливих штрафних санкцій за порушення трудової дисципліни;

– управління конфліктами – виявлення потенційних зон напруги, проведення профілактичної роботи, вирішення спірних ситуацій на ранніх етапах їх виникнення з метою збереження сприятливого психологічного клімату в колективі та мінімізації ризиків для ефективної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Основні проблеми формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі

На сьогодні формування кадрового потенціалу на публічній службі – є невід’ємною складовою ефективною системи управління державними ресурсами. Якісне кадрове забезпечення не лише гарантує безперервність функціонування органів публічної влади, а й сприяє підвищенню рівня їх професійної компетентності, стабільності та адаптивності до змін. Особливо актуальним це питання стає в умовах постійних соціально-політичних трансформацій, коли наявність підготовлених та вмотивованих фахівців, здатних оперативно зайняти керівні чи відповідальні посади, є критично важливою для збереження керованості та ефективності публічного управління. Водночас, ефективне регулювання механізмів створення та функціонування кадрового потенціалу публічної служби в Україні зазнало суттєвих змін упродовж останніх десятиліть. З одного боку, це демонструє спроби адаптувати систему до нових управлінських викликів, з іншого – свідчить про відсутність сталої моделі та єдиної державної політики у цій сфері. Як наслідок все ще залишається відкритим питання ефективного формування та реалізації кадрового потенціалу в його традиційному розумінні, актуальності використовуваних методів його формування, а також ефективності застосовуваних інструментів для професійного розвитку майбутніх публічних службовців [96]. У зв’язку з цим, гостроти набувають питання щодо подальшого осмислення, системного підходу та удосконалення підходів, що регулюють процеси формування та реалізації кадрового

потенціалу в публічному секторі. Варто вказати, що наявні проблеми формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі здебільшого включають: неефективні процедури відбору та набору, відсутність належної системи мотивації, зниження рівня професійної підготовки та навчання, а також проблеми з адаптацією нових співробітників та їх професійним зростанням. Доцільно зупинитися на окремих питаннях докладніше.

По-перше, це питання неефективного набору та відбору персоналу на публічну службу. Неефективний набір та відбір персоналу в публічній службі виникає через проблеми у процесах пошуку, відбору, співбесід та адаптації кандидатів, що призводить до найму невідповідних фахівців. Це може бути спричинено застарілими методами, відсутністю чітких критеріїв, корупційними ризиками або неврахуванням мотиваційних аспектів кандидатів. Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала функціонування ключових суспільних інститутів, серед яких – система публічної служби. Введення воєнного стану згідно з Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. зумовило кардинальні зміни в організації публічної адміністрації, зокрема – у процедурі призначення на державні посади [67]. У зв'язку з необхідністю швидкої та гнучкої реакції на нові виклики, низку стандартних адміністративних процедур було тимчасово призупинено, серед яких – проведення конкурсів на публічну службу. Ці зміни були закріплені на законодавчому рівні – зокрема, Законом України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX, яким тимчасово дозволено призначення на державні посади без проходження конкурсного відбору [68]. Відтепер керівники державних органів та органів місцевого самоврядування отримали право самостійно ухвалювати рішення про призначення кандидатів на основі поданих документів. Такий крок був викликаний надзвичайною потребою зберегти безперервність функціонування державного апарату та оперативно реагувати на ситуації, що виникають в умовах воєнного стану. Запроваджена спрощена процедура призначення дозволяє уникнути тривалих

бюрократичних процедур, натомість зосереджуючи увагу лише на базових вимогах до кандидатів – таких як наявність громадянства України, відповідної освіти та досвіду роботи. Це значною мірою підвищує гнучкість і мобільність системи публічного управління, що є критично важливим в умовах, коли оперативність прийняття рішень та заповнення вакантних посад має прямий вплив на державну безпеку та ефективність реагування на виклики. Однак, спрощення процедур висуває нові вимоги до системи публічної служби, зокрема – у контексті кадрової політики [70]. Тимчасове скасування конкурсного відбору піднімає питання щодо якості добору персоналу, ризиків неефективного кадрового управління, а також потреби у переосмисленні підходів до формування кадрового резерву.

Крім того, на тлі воєнного стану та з огляду на постійні ризики, питання оперативного укомплектування державних органів кваліфікованими фахівцями набуває особливого значення. Це вимагає створення оновленої, адаптивної та ефективної моделі кадрової політики та формування кадрового потенціалу, які не лише дозволятимуть швидко заповнювати вакантні посади, але й гарантуватимуть високий рівень компетентності та відповідальності майбутніх службовців. Такий потенціал повинен перетворитися з формального переліку кандидатів на динамічну систему, що забезпечує стратегічне кадрове планування, професійну підготовку, мотивацію та розвиток потенційних лідерів у сфері публічного управління [96]. У цьому контексті, кадровий потенціал виступає ключовим інструментом, здатним забезпечити стабільність та якість публічної служби навіть у періоди глибоких криз, а також відігравати важливу роль у післявоєнному відновленні та модернізації публічної адміністрації в Україні.

По-друге, невідповідність потенційних кадрів встановленим вимогам щодо тієї або іншої посади. Невідповідність вимогам посади на публічній службі – це «ситуація, коли особа, яка займає або претендує на зайняття певної посади, не відповідає встановленим законодавством або внутрішніми

регламентами кваліфікаційним, професійним чи морально-етичним критеріям» [29]. Така невідповідність може проявлятися у кількох аспектах:

– відсутність необхідної освіти (наприклад, посада передбачає наявність ступеня магістра державного управління, а кандидат має лише середню спеціальну освіту);

– недостатній професійний досвід (наприклад, вимога – не менше 3 років на керівній посаді у сфері публічного адміністрування, а особа має досвід лише в приватному секторі або на непрофільних посадах);

– брак спеціалізованих знань або компетентностей, необхідних для ефективного виконання обов'язків (наприклад, володіння іноземною мовою, знання законодавства, цифрова грамотність);

– відсутність проходження обов'язкової військової або базової загальновійськової підготовки – для окремих категорій осіб це є обов'язковою умовою при призначенні на посаду;

– низький рівень особистісної відповідності: слабкі комунікативні навички, конфліктність, відсутність гнучкості в роботі, несприйняття нових підходів та змін, порушення трудової дисципліни, етичних норм тощо [55].

Отже, невідповідність вимогам посади є «суттєвою перешкодою для ефективного виконання посадових обов'язків і може стати підставою для відмови у призначенні, переведенні або навіть звільненні з публічної служби» [54]. Вона негативно впливає не лише на якість виконання завдань, але й на робочий клімат у колективі та імідж органу влади загалом.

По-третє, неефективна система мотивації на публічній службі. Варто наголосити, що неефективна система мотивації є однією з ключових проблем, що негативно впливають на стан та результативність публічної служби. Вона призводить до незадоволеності працівників, зниження продуктивності праці, падіння якості надання адміністративних послуг і навіть до порушень трудової дисципліни. Головна причина цієї ситуації – «недостатній баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, які повинні підтримувати внутрішню зацікавленість працівника у виконанні

своїх обов'язків на високому рівні» [51]. Основні причини неефективної мотивації:

1. Недостатня матеріальна мотивація: заробітна плата публічного службовця часто не відповідає рівню відповідальності, навантаженню та вимогам до посади. Це створює дисбаланс між витратами працівника на самоосвіту, емоційними затратами і фактичним рівнем доходу.

2. Відсутність нематеріальних стимулів: брак визнання досягнень, морального заохочення, можливостей для професійного зростання, участі у прийнятті рішень та кар'єрного просування демотивує навіть найбільш ініціативних працівників.

3. Нечіткі та несправедливі критерії оцінки: відсутність прозорості, об'єктивної системи оцінювання результатів роботи призводить до того, що добросовісна праця не винагороджується, а посередні результати можуть залишатися безкарними або навіть заохочуватися.

4. Надмірна бюрократизація: роздута система звітності, обмеженість ініціативи, постійне погодження з вищими інстанціями навіть найменших рішень позбавляє службовців відчуття автономії та відповідальності, що знижує зацікавленість у досягненні результату [38].

Отже, неефективна мотиваційна система на публічній службі – це не лише внутрішня проблема організації, а й загроза якості публічного управління загалом. Для її подолання необхідне комплексне реформування, що має охоплювати:

- справедливу та конкурентну оплату праці;
- прозору систему оцінювання;
- розвиток нематеріальної мотивації (визнання, навчання, довіра);
- зниження бюрократичного навантаження на працівників [13].

Наголосимо, що лише за наявності та дотриманні вказаних дій публічна служба зможе стати місцем, де люди не тільки працюють, а й реалізують свій потенціал.

По-четверте, наявність певних прогалин щодо потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації та перекваліфікації публічних службовців, що призводить до зниження професійного рівня персоналу [87, с. 156]. Варто наголосити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняного суспільства однією з найгостріших проблем у реалізації державної кадрової політики залишається забезпечення якісного професійного розвитку публічних службовців, їх ефективного кар'єрного просування та підвищення загального рівня продуктивності їхньої діяльності. Вказана проблема набуває особливої актуальності в умовах військового стану, нестабільної соціально-економічної ситуації, управлінської нестійкості та зниження рівня виконавчої дисципліни в системі публічного управління. Наявність кризових явищ в економіці країни, зокрема інфляційні процеси, дефіцит бюджету, високий рівень безробіття, безпосередньо впливає на фінансування державного апарату та можливості для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання публічних службовців [34].

Крім того, певний хаос та фрагментарність в управлінських процесах – часті зміни керівництва, нечіткість у розподілі повноважень, низький рівень стратегічного планування – спричиняють дезорієнтацію публічних службовців, знижують мотивацію до розвитку та самореалізації [33, с. 87]. Наприклад, у випадку частих змін міністра чи голови державної установи, стратегія кадрової політики може повністю змінитися, що ускладнює прогнозування кар'єрної траєкторії працівників.

Варто враховувати, що публічна служба в Україні має відкритий характер, і це сприяє досить динамічному кадровому руху. Працівники часто переходять з одного органу до іншого, або змінюють посади в межах тієї ж структури. У таких умовах ризик втрати роботи підвищується, водночас зростає ймовірність швидкого просування по службі для тих, хто має відповідні знання, навички та демонструє високі результати роботи.

Отже, професійний розвиток слід розглядати не лише як засіб підвищення кваліфікації, а як стратегічний механізм утримання посади,

досягнення кар'єрних цілей та забезпечення ефективного функціонування публічної служби загалом.

По-п'яте, вплив негативного морально-психологічного клімату на систему публічної служби: наслідки для працівників, колективу та організації. Одним із найбільш недооцінених, але водночас критично важливих чинників, що впливають на ефективність функціонування публічної служби, є морально-психологічний клімат у трудовому колективі. Негативна атмосфера на робочому місці спричиняє низку серйозних проблем, що мають як індивідуальний, так і системний характер.

1. Індивідуальні наслідки для публічних службовців.

Несприятливий морально-психологічний клімат здатен руйнувати внутрішній баланс працівника, пригнічувати його мотивацію та призводити до професійного виснаження. Основні наслідки включають:

- хронічний стрес та емоційне вигорання. Постійна психологічна напруга, невизначеність, конфлікти з колегами або керівництвом, відсутність підтримки спричиняють емоційне виснаження. Працівники втрачають інтерес до виконання своїх обов'язків, знижується їхня залученість і працездатність;

- зниження самооцінки та внутрішньої мотивації. У негативній атмосфері працівники частіше сумніваються у своїй професійній компетентності, відчують себе недооціненими, що знижує їхню впевненість у собі;

- погіршення фізичного та психічного здоров'я. затяжний стрес часто призводить до порушень сну, проблем з серцево-судинною системою, депресивних станів та інших психосоматичних захворювань тощо [28].

2. Наслідки для колективу та організації в цілому.

Поганий морально-психологічний клімат шкодить не лише окремим працівникам, а й суттєво знижує ефективність усього організаційного механізму. Зокрема:

- суттєве падіння продуктивності праці. Стрес, дезорганізація, міжособистісні конфлікти та брак мотивації безпосередньо впливають на якість і швидкість виконання завдань;

- зростання плинності кадрів. Співробітники, які не відчувають себе комфортно або захищено, починають шукати інші можливості – як у приватному секторі, так і за кордоном. Високий рівень плинності ускладнює формування стабільного, професійного ядра в установах;

- підвищення рівня конфліктності. У колективах, де немає довіри та конструктивної комунікації, частіше виникають конфлікти як між колегами, так і між працівниками та керівництвом. Це шкодить командній роботі та заважає досягненню спільних цілей;

- зниження престижу державної служби. Інформація про токсичну атмосферу, відсутність підтримки, кар'єрної перспективи чи справедливого ставлення швидко поширюється, що знижує привабливість державної служби для кваліфікованих кандидатів;

- погіршення якості управлінських рішень. У ситуаціях психологічного тиску службовці рідше ініціюють нові ідеї, уникають відповідальності, діють формально. Це призводить до прийняття неякісних або шаблонних рішень, які не відповідають реальним потребам суспільства тощо [28].

Варто наголосити, що позитивний морально-психологічний клімат – це не просто «дружня атмосфера», а стратегічний ресурс організації. Його відсутність спричиняє багаторівневі негативні наслідки – від погіршення самопочуття окремих працівників до зниження ефективності всієї державної системи. Тому формування здорового психологічного середовища, розвиток емоційного інтелекту керівництва, запровадження інституційної підтримки (психологічні служби, анонімні опитування, тренінги) повинні стати невід'ємною частиною кадрової політики на публічній службі.

Таким чином, серед основних проблем формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі можемо назвати:

- нечіткість кадрових процедур, а також неефективне планування та прогнозування кадрових потреб призводять до дисбалансу чисельного та якісного складу персоналу, що негативно впливає на стабільність та результативність роботи публічної служби;
- відсутність чітко визначених перспектив кар'єрного зростання та професійного розвитку сприяє демотивації працівників, знижує рівень залученості та професійної ініціативності;
- нецільове або неефективне використання наявного кадрового потенціалу обмежує можливості підвищення продуктивності, створює відчуття нереалізованості серед працівників;
- відсутність ефективної системи мотивації та кадрової підтримки зумовлює високий рівень плинності кадрів, що ускладнює формування стабільного, професійного управлінського корпусу.

Отже, ефективна кадрова політика є ключовим фактором для сталого функціонування системи публічного управління. Її слабкість проявляється у втраті людського потенціалу, зниженні якості управлінських рішень та зменшенні довіри до державної служби. Тому державним органам необхідно зосередитися на удосконаленні кадрових процедур, впровадженні сучасних інструментів планування, створенні прозорих механізмів розвитку кар'єри та систем мотивації, що сприятиме підвищенню ефективності роботи публічного сектору в цілому.

3.2. Шляхи вдосконалення формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі

Проблема ефективності публічної служби, а також залучення до органів публічної влади висококваліфікованого, компетентного та мотивованого персоналу, на сьогодні набуває особливої актуальності. Це

пов'язано як із зростаючими вимогами суспільства до якості управлінських рішень, так і з необхідністю забезпечення сталого розвитку публічних інституцій. Саме тому питання кадрової політики в органах публічної влади набуває пріоритетного значення [8]. Формування ефективної кадрової стратегії, здатної забезпечити належний рівень професіоналізму публічних службовців, стає ключовим завданням кадрової роботи в умовах сучасних викликів.

Серед першочергових завдань кадрової політики варто виділити підвищення рівня наукової обґрунтованості підходів до управління персоналом на публічній службі. Це передбачає переосмислення традиційних методів роботи з кадрами та перехід до сучасної моделі управління людськими ресурсами, яка базується на принципах ефективності, прозорості, меритократії та сталого професійного розвитку. Крім того, надзвичайно важливою є побудова нової, інноваційної системи роботи з персоналом. Йдеться не лише про удосконалення процедур добору, адаптації, атестації чи мотивації кадрів, а й про створення умов для постійного професійного зростання працівників публічної служби. Це, у свою чергу, вимагає якісного оновлення як системи державної освіти, так і кадрових служб у межах органів публічної влади, з урахуванням сучасних освітніх стандартів та практик [5]. Не менш важливою є інтеграція світового досвіду в галузі управління людськими ресурсами, адаптованого до українських реалій. Залучення найкращих міжнародних практик дозволить підвищити ефективність діяльності органів публічної влади, сприятиме формуванню професійного кадрового потенціалу та забезпечить більш ефективну реалізацію функцій держави. Варто наголосити, що вдосконалення кадрової політики та управління персоналом у сфері публічної служби є важливою умовою формування спроможної, сучасної та ефективної системи публічного управління, яка здатна відповідати на виклики часу та задовольняти потреби суспільства. Крім того, вказана потреба є важливим фактором успішного

розвитку економіки та підвищення рівня життя в країні є вдосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби.

Саме тому виникає потреба у вдосконаленні механізмів управління кадровим потенціалом у сфері публічної служби. З огляду на це, доцільно запропонувати низку заходів, які дозволять зробити кадрову політику більш ефективною, гнучкою та адаптованою до нових умов формування та реалізації кадрового потенціалу на публічній службі.

1. Впровадження системної та комплексної оцінки працівників публічної служби. Перш за все, необхідно перейти до комплексного підходу в оцінюванні персоналу органів публічної влади та місцевого самоврядування. Така оцінка має враховувати:

- специфіку діяльності конкретного органу;
- рівень професійної освіти службовця;
- тривалість та якість його професійного досвіду;
- динаміку кар'єрного зростання;
- а також особистісні характеристики, мотивацію, психологічну стійкість та ділові якості, включно з комунікаційними навичками, здатністю до командної роботи та лідерським потенціалом [84].

Показовим у цьому плані може бути досвід Мінцифри, в якому було запроваджено систему регулярного оцінювання результативності працівників, що включає self-assessment, peer-review (оцінювання колегами) та щоквартальні розмови з керівництвом. Це дозволяє вчасно виявляти як зони зростання, так і сильні сторони кожного фахівця [49]. Варто також згадати досвід Львівської міської ради, яка у 2023 р. запровадила пілотну програму оцінки працівників центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Вона базувалася на поєднанні кількісних і якісних показників: швидкість та якість обслуговування громадян, відгуки користувачів, рівень стресостійкості працівника, участь у підвищенні кваліфікації, командна робота тощо. Також було запроваджено персональні плани розвитку, які формувалися на основі оцінювання, та регулярні зустрічі з HR-фахівцем.

Такий підхід дозволив не лише підвищити мотивацію персоналу, а й ефективно виявляти проблемні місця у системі управління персоналом [75]. Проте, що на державному, що на місцевому рівні такі ініціативи потребують ресурсів – як фінансових, так і організаційних. Розробка уніфікованих інструментів оцінювання, навчання оцінювачів, створення баз даних, аналітика результатів – усе це потребує інвестицій, яких державні установи часто не можуть собі дозволити в повному обсязі [103]. Незважаючи на вказане можемо говорити про певні можливості вирішення такого питання, зокрема:

- впровадження електронних систем управління персоналом (HRM-систем), які дозволяють автоматизувати процеси оцінки, збору та аналізу даних про персонал;
- використання пілотних проектів у рамках міжнародної технічної допомоги або грантових програм для апробації моделей оцінювання;
- співпраця з профільними навчальними закладами чи аналітичними центрами для розробки методологічного забезпечення процесу оцінювання.

2. Для забезпечення якісного відбору на керівні посади у сфері публічної служби доцільно активно залучати молодих, амбітних та компетентних працівників. Молодь часто володіє гнучким мисленням, сучасним баченням управлінських процесів, а також високим рівнем цифрової грамотності, що є надзвичайно важливим в умовах цифровізації публічного управління. Разом із тим необхідно здійснити глибоку модернізацію підходів до професійного навчання та підготовки майбутніх керівників. Застарілі форми теоретичних занять мають поступитися місцем ефективним, практико орієнтованим методам підвищення кваліфікації [5]. Зокрема, варто запровадити прозорі та об'єктивні механізми оцінювання знань і навичок, включаючи стандартизовані іспити, регулярні стажування в органах публічної влади або місцевого самоврядування, а також систему безперервного навчання. Варто вказати, що в Україні вже впроваджується система електронного навчання через онлайн-платформу «Цифрова освіта»

(Diiia.Osvita), яка надає публічним службовцям доступ до актуальних курсів з електронного урядування, цифрової безпеки, проектного менеджменту тощо [25]. Також НАДС підтримує програму професійного розвитку публічного службовців, що включає онлайн-курси, вебінари та тренінги з лідерства та стратегічного управління [71]. Крім того важливим є створення належних умов для навчання «без відриву від виробництва» – наприклад, запровадити гнучкі формати електронного навчання, які дозволяють публічним службовцям самостійно планувати графік освоєння навчального матеріалу [63]. Це сприятиме не лише підвищенню їхньої кваліфікації, але й формуванню відповідального ставлення до особистісного та професійного розвитку. Загалом, поєднання кадрового оновлення, модернізації системи навчання та активного використання цифрових інструментів створює передумови для формування професійного, ефективного та інноваційно орієнтованого корпусу службовців на публічній службі.

3. Важливо запровадити ефективну та прозору систему конкурсного відбору кандидатів на посади в публічній службі. Такий відбір повинен бути багатокомпонентним і враховувати не лише формальні показники, як-от тривалість стажу, а й реальний професійний досвід, управлінські та міжособистісні навички, здатність до аналітичного мислення, лідерські якості, мотивацію до служіння суспільству та здатність працювати в умовах змін. Наприклад, сучасні конкурси на публічну службу, які проводяться відповідно до Закону України «Про державну службу», вже передбачають тестування на знання законодавства, ситуаційні завдання та співбесіди [69]. Однак, на практиці часто виникають сумніви щодо об'єктивності оцінювання та неупередженості конкурсних комісій. Тому важливо посилити інституційні гарантії прозорості. Однією з ключових умов доброчесного конкурсу є створення незалежних конкурсних комісій, які не підпорядковуються безпосередньо органу, що ухвалює остаточне рішення щодо призначення. Це дозволить мінімізувати ризики політичного впливу, протекціонізму або суб'єктивізму [47]. Прикладом може слугувати досвід

конкурсів на керівні посади в деяких центральних органах виконавчої влади, де до складу комісій залучають представників громадськості, міжнародних експертів або незалежних HR-фахівців. Крім того, варто розглянути впровадження сучасних інструментів оцінювання кандидатів – таких як психометричні тести, асесмент-центри (спеціалізовані центри оцінювання), моделювання управлінських ситуацій, що широко застосовуються у приватному секторі та поступово впроваджуються в окремих структурах публічного управління. Загалом, удосконалення системи конкурсного відбору має бути спрямоване на те, щоб на публічну службу приходили найкращі фахівці, а сам процес добору базувався на принципах об'єктивності, прозорості та рівного доступу, що є основоположними для довіри суспільства до державного апарату.

4. Однією з ключових проблем сучасної системи публічної служби залишається низький рівень мотивації працівників, особливо молодих фахівців, що негативно позначається на якості надання публічних послуг та ефективності управлінських процесів. У зв'язку з цим необхідно перейти до моделі, в якій результативність роботи безпосередньо впливає на рівень матеріального заохочення. Іншими словами, рівень заробітної плати, премій, доплат і можливість кар'єрного зростання мають бути чітко пов'язані з досягненням конкретних показників ефективності, професійним розвитком працівника та його внеском у досягнення цілей організації. Зокрема, претендувати на більш престижні керівні посади або отримувати підвищене грошове забезпечення повинні ті публічні службовці, які систематично вдосконалюють свої професійні компетенції. Це може включати:

- проходження стажувань в інших органах влади (у тому числі за кордоном);
- успішне завершення курсів підвищення кваліфікації;
- участь у тренінгах, форумах і професійних спільнотах;
- залучення до реалізації інноваційних проектів [42].

Так, наприклад, у межах реформи публічного управління в Україні передбачено використання індивідуальних планів професійного розвитку для державних службовців. Вони дозволяють планувати кар'єрну траєкторію на основі особистих цілей та стратегічних потреб організації. Працівники, які активно працюють над своїм розвитком, можуть розраховувати на участь у програмах кадрового резерву для вищих посад. Крім того, запровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) на публічній службі може стати основою для об'єктивного оцінювання результативності праці, що, у свою чергу, дасть змогу запровадити диференційовану систему оплати: ті, хто показує кращі результати, отримують відповідне фінансове стимулювання [24]. В перспективі така модель дозволить не лише підвищити рівень мотивації та відповідальності службовців, а й зробити публічну службу привабливою кар'єрною сферою для висококваліфікованих фахівців, які прагнуть реального впливу на розвиток держави.

5. Ще одним важливим напрямом удосконалення системи публічної служби є забезпечення належного рівня поінформованості громадян щодо відкритих вакансій та умов конкурсного відбору. Низька обізнаність потенційних кандидатів про можливості працевлаштування в органах публічної влади часто призводить до того, що ці посади залишаються незаповненими або приваблюють недостатньо кваліфікованих претендентів. Забезпечити відкритість і доступність інформації можна шляхом активного використання офіційних вебсайтів публічних органів, спеціалізованих порталів на кшталт career.gov.ua [100], соціальних мереж, а також взаємодії з освітніми закладами, громадськими організаціями та ЗМІ. Наприклад, портал НАДС надає не лише перелік актуальних конкурсів, але й інформацію про вимоги до кандидатів, етапи відбору, типові тестові завдання та поради щодо підготовки [53].

Водночас важливо сформувати системний кадровий резерв, який слугує стратегічним ресурсом публічної служби. Кадровий резерв – це не просто перелік осіб, які можуть бути призначені на ту чи іншу посаду. Це

цілеспрямовано сформована група фахівців, яка відповідає встановленим критеріям і володіє необхідним набором:

- професійних знань, що відповідають сучасним вимогам до публічного управління;
- особистісних якостей, таких як відповідальність, етичність, комунікабельність;
- управлінських і ділових навичок, включно з навичками стратегічного планування, кризового менеджменту, командної роботи [44, с. 67].

Успішні кандидати мають пройти комплексну підготовку: це може бути як навчання в Школі вищого корпусу державної служби, так і участь у стажуваннях в центральних чи місцевих органах влади, у тому числі в межах партнерських програм з міжнародними інституціями [73].

Значною мірою майбутнє розвитку держави залежить саме від людського капіталу в системі публічного управління. Кваліфіковані, вмотивовані та компетентні публічні службовці формують основу ефективної роботи органів влади, визначають якість рішень, які впливають на життя громадян, і в кінцевому підсумку – формують довіру суспільства до державних інституцій. Тому інвестування в інформування, відбір, підготовку та розвиток професійних кадрів має розглядатися як пріоритет державної політики, спрямованої на посилення інституційної спроможності публічної служби.

Для вдосконалення кадрового потенціалу необхідно кардинально змінити підхід до професійної освіти, методів підвищення продуктивності та ефективності роботи публічних службовців. Це передбачає формування нових, принципових і об'єктивних підходів до організації кадрової політики. Саме такі зміни сприятимуть масштабному утвердженню професіоналізму в управлінській сфері. З цією метою, крім запровадження сучасних принципів добору, розстановки та просування кадрів, потрібно здійснити глибоке оновлення існуючих норм і положень системи.

Успішний розвиток та модернізація держави значною мірою залежать від рівня професіоналізму кадрів, які формують напрям реформ, від їх компетентності та моральних засад. Ця закономірність давно визнана в теорії публічного управління. Якість кадрового ресурсу та інші об'єктивні чинники визначають як ефективність функціонування державного управління, так і результативність усієї соціально-економічної системи. Отже, держава повинна нести відповідальність за розвиток людського капіталу в органах влади [52].

Необхідно створити чіткі кількісні та якісні критерії оцінки результатів діяльності публічних службовців, впровадити уніфіковану систему оцінювання ефективності праці, поєднати її з системою стимулювання, а також удосконалити механізм добору кадрів на публічну службу. Дослідження свідчать, що найефективнішим способом управління кадровим потенціалом є оцінка за показниками, що відображають професійну успішність працівників. Такий підхід ефективно працює в сферах добору, розстановки кадрів, планування діяльності фахівців, навчання та підвищення кваліфікації, формування кадрового потенціалу, поліпшення умов праці та системи заохочень [42].

Розвиток кадрового потенціалу у сфері публічної служби відповідно до потреб суспільства та масштабів соціальних змін є ключовим елементом механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України. Оскільки держава тісно пов'язана із суспільством, практично кожен громадянин певною мірою бере участь в управлінських процесах. Саме суспільство забезпечує формування та оновлення кадрів для органів публічного управління та місцевого самоврядування, а людський потенціал країни значною мірою відображається в кадровому складі державної служби.

З огляду на це, запропоновані підходи, на нашу думку, сприятимуть підвищенню рівня професіоналізму публічних службовців і допоможуть у вирішенні актуальних практичних завдань, пов'язаних із подальшим реформуванням та удосконаленням публічної служби. Адже кадровий

потенціал є важливою національною цінністю, опорою державності та запорукою її сталого розвитку. Окрему роль у цьому процесі відіграє державна кадрова політика, адже саме завдяки її ефективному впровадженню можливо забезпечити позитивні зміни в роботі органів влади. Кадрова політика у сфері публічної служби повинна ґрунтуватися на цілісному, комплексному та системному підході, що дозволить створити надійну основу для ефективного функціонування персоналу. Водночас важливою умовою є формування сучасної та перспективної моделі управління кадровим потенціалом у публічній службі.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика в Україні поки що лише частково відповідає сучасним вимогам та викликам. На багатьох рівнях державної влади досі бракує цілісної та ефективної стратегії розвитку кадрового потенціалу в органах публічного управління. Замість системного підходу до професійного зростання працівників, кадрова робота часто зводиться лише до контролю за негативними тенденціями у сфері управління персоналом, виявлення причин конфліктів чи зростання плинності кадрів. Проблемним залишається й те, що в країні фактично відсутня комплексна й дієва система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Недостатньо розвинуті механізми мотивації працівників, бракує сучасних інструментів діагностики кадрової ситуації, якісної оцінки результатів праці та професійного потенціалу персоналу. Також не налагоджено ефективне прогнозування потреб у кадрах, що ускладнює планування та формування професійного й конкурентоспроможного державного апарату.

В результаті проведеного дослідження нами було зроблено такі висновки:

1. Поняття «кадровий потенціал» охоплює значно ширший спектр характеристик і трактується як сукупність фізичних, інтелектуальних, морально-психологічних та професійних якостей працівника, що визначають його здатність ефективно працювати, досягати поставлених завдань і розвиватися у межах своєї професійної діяльності. Це поняття відображає не лише актуальний рівень працездатності людини, але й її можливості для подальшого особистісного й професійного зростання. Кадровий потенціал окреслює межі розвитку працівника, його здатність адаптуватися до нових умов, творчо мислити, генерувати інноваційні ідеї, проявляти ініціативність і відповідальність у роботі. Таким чином, кадровий потенціал є ключовим елементом результативної діяльності будь-якої організації, адже саме від

рівня сформованості особистісних і професійних ресурсів співробітників залежить успішне досягнення стратегічних цілей, ефективне управління та реалізація управлінських рішень.

2. У сучасних умовах розвитку системи публічного управління формування та вдосконалення кадрового потенціалу варто розглядати як один із провідних пріоритетів діяльності органів державної влади. Результативність виконання функцій публічної служби значною мірою визначається якістю людського капіталу, адже саме він є основою успішного або, навпаки, неефективного досягнення стратегічних цілей установи. Професійний рівень працівників, їхня здатність до адаптації, вміння комунікувати та управляти процесами безпосередньо впливають на формування й реалізацію політики розвитку кадрового потенціалу та її подальше коригування. Недоліки у кадровій політиці можуть не лише знизити ефективність управлінських процесів, а й спричинити значні втрати фінансових, часових чи репутаційних ресурсів. Тому система управління кадровим потенціалом має бути гнучкою, здатною швидко реагувати на внутрішні структурні зміни, нові виклики управлінського середовища та трансформації трудових процесів. Такий механізм повинен включати не лише налагодження ефективної взаємодії між працівниками, а й створення умов для розвитку професійних компетентностей, запровадження системної ротації кадрів – як у межах окремих підрозділів, так і між ними. Гармонійне поєднання внутрішнього кар'єрного зростання, горизонтальної мобільності та підтримки безперервного навчання формує стійкий, мотивований і професійно зрілий кадровий склад, здатний результативно виконувати завдання публічної служби в умовах постійних змін.

3. Серед ключових проблем формування та реалізації кадрового потенціалу в системі публічної служби можна виділити такі:

– невизначеність кадрових процедур та слабке планування й прогнозування потреб у персоналі спричиняють дисбаланс у чисельному та

якісному складі працівників, що негативно позначається на стабільності та ефективності роботи органів влади.

– відсутність чітких можливостей для кар'єрного просування та професійного вдосконалення призводить до зниження мотивації персоналу, зменшує їхню залученість та стримує прояви ініціативності.

– неоптимальне або нераціональне використання наявного кадрового ресурсу обмежує потенціал працівників, знижує продуктивність і створює відчуття професійної нереалізованості.

– недостатньо дієва система мотивації та кадрової підтримки спричиняє високу плинність кадрів, що ускладнює формування стабільного та компетентного управлінського корпусу.

Отже, ефективна кадрова політика є визначальним чинником сталого функціонування публічного управління. Її недоліки проявляються у втраті людського капіталу, погіршенні якості управлінських рішень і зниженні довіри громадян до державної служби. Саме тому державним інституціям варто зосередитися на модернізації кадрових процедур, впровадженні сучасних інструментів планування, забезпеченні прозорих механізмів кар'єрного зростання та формуванні дієвих систем мотивації – усе це сприятиме підвищенню ефективності діяльності публічного сектору в цілому.

4. Удосконалення механізмів управління кадровим потенціалом у публічній службі є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління. Для цього варто зосередитись на кількох ключових напрямках:

– системна оцінка персоналу: необхідно впроваджувати комплексні підходи до оцінювання працівників, що охоплюватимуть специфіку діяльності органу, рівень освіти, професійний досвід, динаміку розвитку та особистісні якості. Успішні приклади – регулярні оцінювання в Мінцифрі та пілотні програми у Львівській міській раді. Для масштабування таких практик доцільно застосовувати електронні HRM-системи, пілотні проекти міжнародної підтримки та співпрацю з аналітичними центрами;

- залучення молодих фахівців і модернізація навчання: важливо оновлювати кадровий корпус, залучаючи компетентну молодь та переходячи до сучасних практико орієнтованих методів підготовки. Ефективними інструментами є електронне навчання (зокрема платформа Diia.Osvita), стандартизовані форми оцінювання, стажування та безперервний професійний розвиток;

- прозорий конкурсний відбір: конкурси повинні бути відкритими, багатокомпонентними та орієнтованими на реальні компетентності кандидатів. Посилення незалежності конкурсних комісій, застосування психометричних тестів та асесмент-центрів дозволить зробити добір більш об'єктивним і довіреним;

- посилення мотивації персоналу: необхідно пов'язати результати роботи з рівнем матеріального заохочення. Кар'єрне зростання та премії мають залежати від професійних досягнень, виконання KPI та особистого розвитку. Індивідуальні плани професійного зростання та система кадрового резерву сприятимуть утриманню мотивованих працівників;

- відкритість інформації та формування кадрового резерву: доступність даних про вакансії через офіційні портали та соціальні мережі підвищує конкуренцію та залучає більш кваліфікованих кандидатів. Розвиток кадрового резерву з чітко визначеними критеріями відбору забезпечить підготовку майбутніх управлінців.

Успішне реформування публічної служби безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Тому розвиток професіоналізму, модернізація кадрових процедур, створення дієвої системи мотивації та об'єктивного відбору кадрів мають стати пріоритетами державної кадрової політики. Такий комплексний підхід дозволить сформувати сучасну модель управління персоналом та сприятиме сталому розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування // Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». – 2015. – Вип. 43. – С. 165-176.
2. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану // Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн. – 2022. – № 16. – С. 284-313.
3. Андрійчук І. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування // Габітус. – 2022. – Вип. 40. – С. 155-160.
4. 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>
5. Антонова Л., Андріяш В., Антонов А. Конкуренція як інструмент публічного управління в сфері вищої освіти: сутність та чинники успіху // Інвестиції: практика та досвід. – № 17/2025. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7433/7558>
6. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі // Аспекти публічного управління. – 2016. – Т. 4. – № 4-5. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572>
7. Артеменко Н. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. – ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
8. Архипова Н., Андріяш В. Кадровий потенціал організації: понятійно-змістовий аналіз // Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 9. – 2025. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/v>

9. Безсмертна В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка та управління: науково-практичний журнал. – 2007. – № 3. – С. 48-53.

10. Білорус Т. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. – Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. – 174 с.

11. Білоха А. Щодо поняття трудового договору як підстави виникнення трудових правовідносин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2023. – № 75. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/276485>

12. Бондаренко І., Горбатюк О. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стану // Право України. – 2023. – № 2023/10. URL: <https://doi.org/10.33498/loou-2023-10-129>

13. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. – 2022. – № 1 (61). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2052/2450>

14. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2020. – Вип. 1. – С. 18-25.

15. Гейвах П. Порівняльний аналіз організації державної служби Німеччини, Австрії та України // ДРІДУ НАДУ. – 2012. – №1. – С. 163-172.

16. Гонтарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами в сфері публічної служби: архетипний підхід // Публічне урядування. – 2019. – № 3 (18). – URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/319>

17. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – Вінниця, 2019. – 212 с.

18. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В.Гриньова, М.Новікова, М.Салун, О.Красноносова ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В.Гриньової. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2004. – 428 с.

19. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

20. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) // Ефективність держ. управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України – Львів: Вид,во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С. 442.

21. Громадська Н., Андріяш В.І. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 8. – С. 445-470

22. Громадська Н., Малікіна О., Андріяш В. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>

23. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку // Економіка та держава. – 2017. – № 1. URL : <http://www.economy.in.ua/.pdf>

24. Десять актуальних питань та відповідей стосовно визначення KPI'S для проведення оцінювання результатів службової діяльності державного службовця URL : <https://nads.gov.ua/news/10-aktualnih-pitan-ta>

25. Дія.Освіта URL : <https://osvita.diia.gov.ua/>

26. Євтушенко О., Ємельянов В., Беглиця В., Андріяш В., Лушагіна Т. Теоретико-методологічні основи публічної влади та управління в Україні: монографія. – Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2021. – 109 с.

27. 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.

28. Ємельянов В., Євтушенко О., Лушагіна Т., Андріяш В. Психологія управління: навч. підручник. – Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2019. – 292 с.

29. З початку року встановлено 190 невідповідностей та порушень Закону України «Про державну службу» URL : <https://nads.gov.ua/news/z-rochatku-roku-vstanovleno-190-nevidpovidnostej-ta-porushen-zak>

30. Івашова Л., Івашов М., Шевченко Н. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби // Публічне управління та митне адміністрування. – 2021. – № 4(31). URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/10.pdf>

31. Ільїна О. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства // Економіка та суспільство. – 2016. – № 7. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7>.

32. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. – Київ: Ваіте, 2021. – 224 с.

33. Карамушка Л. М., Андреева І. А. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур): монографія. – Київ-Львів : Галиц. друкар, 2012. – 212 с.

34. Качан, Я. (2020). Фактори впливу на професійний розвиток публічної служби в Україні // Публічне урядування. – 2020. – № (4 (24)). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/182>

35. Кіндзерський С. Кадровий потенціал галузей гуманітарної сфери: сучасні чинники формування // Університетські наукові записки Хмел. унів. управління та права. – 2006. – № 3-4 (19-20). – С. 416-420.

36. Коваль Н. В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php>

37. Ковальов В. Г., Критенко О.О., Тоцька Т.С. Механізми мотивації державних службовців // Публічне управління та митне адміністрування. – 2022. – № 1 (32). – С. 46-52.

38. Ковальов В., Тестоедов О. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців // Публ. управління та митне адмін. – 2023. – № 3 (38). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/13.pdf>

39. Ковальова М. Цивільно-правова охорона винахідництва в Україні та в країнах Європейського Союзу: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.03; НАН України, Ін-т держ. і права ім. В.Корецького. – К., 2011. – 16 с.

40. Комірчий П. Організаційно-правова структура кадрового забезпечення публічної служби в правоохоронній сфері // Підприємництво, господарство і право. – 2020. – № 1. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archiv.pdf>

41. 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>

42. Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії // Юридичний науковий електронний журнал. URL: http://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf

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

44. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. – Одеса, 2021. – 211 с.

45. Лаврук О. С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2018. – № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_9_5

46. Линдюк О. А. Європейський досвід модернізації державної служби та перспективи його застосування в Україні // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2016. – Вип. 19. – С. 104-116.

47. Лідери змін: як Школа підготовки стратегів змінює державне управління URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiie-derzhavne-upravlinnia>

48. Магльованна М., Полторацька А. (2023). Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087>

49. Мін цифри URL: <https://thedigital.gov.ua/>

50. Моїсєєв О.М., Кротінов В.О. Управління в експертних технологіях // Правничий часопис Донецького університету. – Донецьк: Донеччина, 2008. – № 1(19). – С. 75-79.

51. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>

52. Мудрик А. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstr>

53. НАДС URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/dlia-sluzhb-upravlinnia-personalom/perelik-priorytetnykh-napriamiv-tem>

54. НАДС роз'яснило, як переводити держслужбовців на інші посади у 2025 році URL: <https://7eminar.ua/news/11232-nads-rozjasnilo-yak-perevoditi-derzsluzbovciv-na-insi-posadi-u-2025>

55. Невідповідність посаді до та після випробування URL: <https://prokadry.com.ua/news/74708-nevidpovidnist-posadi-do-ta-pisl>

56. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 367 с.

57. Онуфрієнко О. Французька модель публічної служби: ітерованість еволюції та слабка конвергенція з громадянським суспільством // Ефективність державного управління. – 2017. – Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_2_20.

58. Оплата праці державних службовців у 2025 році: класифікація посад і преміювання за новими правилами URL: <https://7eminar.ua/news/10452-oplata-praci-derzavnix-sluzbovciv-u-2025-roc>

59. Організація державної служби: теорія та практика. Навчальний посібник рекомендований Міністерством освіти і науки України для студентів. (За загальною редакцією В.Андріяш, М.Іванова, В.Фуртатова); – Андріяш В. – співавтор та керівник редакційної колегії. – Миколаїв. – Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. – 2007. – 244 с.

60. Островерхова Г. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2012. – № 6. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/6281>

61. Оштрафувати працівника за порушення трудової дисципліни не можна URL: <https://myrnograd-rada.gov.ua/news/3569-ostrafuvati-pracivnika-zaporusennya-trudovoyi-disciplini-ne-mozna>

62. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2005. – 20 с.

63. Поняття «навчання без відриву від виробництва» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/euro/en/1219?lang=uk>

64. Правила найму в країнах ЄС, особливості законодавства URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-recruiting-eu>

65. Прийняття на державну службу у країнах Європейського Союзу. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційнодослідницьким центром на запит народного депутата України URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>

66. Про HRMIS <https://public.nads.gov.ua/about>

67. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#>

68. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20>

69. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу» (із змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

70. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47 // Офіційний вісник України. – 2016. – № 27. – Ст. 1091.

71. Професійне навчання URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

72. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики URL: <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/>

73. Професійний розвиток вищого корпусу державної служби URL: <https://hs.gov.ua/announcements/profesijnyj-rozvytok-vyshhogo-korp>

74. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимошука В.П., Школика А.М. – Київ: Конус Ю., 2007. – 735 с.

75. Результати оцінювання ЦНАП Львівщини щодо надання найбільш запитуваних послуг URL: <https://loda.gov.ua/news/103501>

76. Рогоза М., Оніщенко В. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2013. – № 2. – С. 51-58.

77. Серьогін С., Сорокіна Н., Шеломовська О. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз) // Аспекти публічного управління. – 2019. – №7(11). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/688>

78. Скорук О. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва // Науковий вісник

Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 7(3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7\(3\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7(3)__26)

79. Слинков В. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. – К. : КНТ , 2007. – 476 с.

80. Смолянінова О. Методи оцінки персоналу організації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3934/1/Смолянінова%20>

81. Стасів О.В., Бутинська Р.Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект // Часопис Київського університету права. – 2021. – № 2. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4237>

82. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.06.2025 URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-2-kv-25.pdf>

83. СтояноваКоваль С., Захаров А., Лісовенко Д., Остапенко І. Вплив фінансового забезпечення на ефективність управління людськими ресурсами в оборонній сфері // Social Development and Security. – Vol. 15. – №. 1. – 2025. URL:

https://www.researchgate.net/publication/389736169_Vpliv_finansovogo_zabezpechennja_na_efektivnist_upravlinna_ludskimi_resursami_v_oboronnij_sferi

84. Сухорукова А., Авербух Г. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції // Публічне урядування. – 2022. – № 3 (28). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1288>

85. Теплов С. О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : дис. доктора філософії 281. Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, – Чернігів. 2024. – 262 с.

86. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. – 2024. – Вип. 8. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/146/148>

87. Трегубенко Г. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців // Ефективність державного управління. – 2017. – Вип. 4 (53). – С. 154-160.

88. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник]. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

89. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі URL: <https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrowa-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>

90. Чалий О. І., Лобза А. В. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку : монографія. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський держ. фін. ек. ін-т, 2003. – С. 92-96.

91. Чебикін Д.О. Кадровий потенціал в механізмі оцінки державної власності. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: Матеріали щорічн. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 31 жовтня 2007 р.): У 2-х тт. / ред. кол.: М. М. Іжа та ін. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, – 2007. – Т. 1. – С. 62-64.

92. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом // Політичні науки та публічне управління. – Випуск 2 (78). – 2025. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5008>

93. Чернишова Л., Лук'янчук О. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : ЦУЛ. 2017. – 116 с.

94. Чмига В. Система підготовки державних службовців у Франції : автореф. дис. канд.з наук. з держ. упр. : 25. 00. 05 «Галузеве управління» / УАДУ при ПУ. – К. : УАДУ, 2002. – 20 с.

95. Шило К. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери // Вісник Бердянського універс. менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3 (27). – С. 79-83.

96. Шишпанова Н.О. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php>

97. Шишпанова Н.О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери // Актуальні проблеми економіки. 2024. – №5 (275). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic.pdf

98. Ясько Р.О. Розвиток кадрового потенціалу в гуманітарній сфері у контексті формування суспільства знань. Дні інформаційного суспільства 2013: Матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 20-21 травня 2013 р.) / упоряд. М.М. Малюга; за заг. ред. Н.В. Грицяк. – Київ: СІПІ КИЇВ ПРИНТ, 2013. – С. 239-241.

99. Яценко В. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади // Публічне урядування. – 2016. – № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2016_1_22.

100. Career.gov.ua <https://rdo.in.ua/careergovua>

101. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics. 2020. – 220 p.

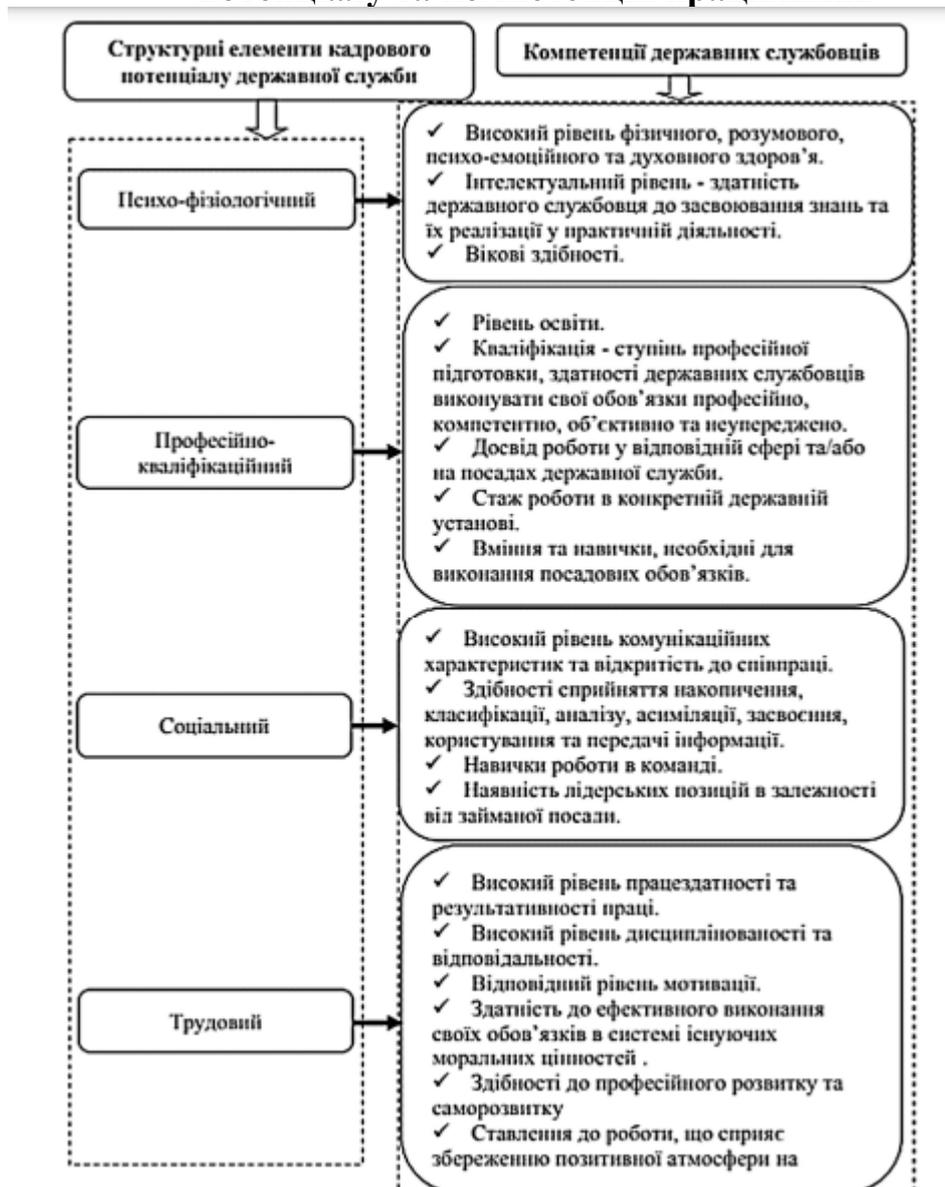
102. Natalia Dragomyretska, Yuliana Palagnyuk, Victoria Andriyash, Iryna Matvieienko, Dmytro Samofalov. The introduction of modern technologies in public administration in the context of globalization // International journal of computer science and network security. – 2022. – Vol. 22. – No. 2. – Pp. 334-340.

103. Yemelyanov V., Andriyash V. Public financial systems of foreign countries: institutional features // Public Administration and Regional Development. – 2024. – № 24. – Pp. 342-367/

ДОДАТКИ

Додаток А

Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників



Кількість призначених та звільнених державних службовців — всього з початку року		Станом на: 2025 — 3кв		НАДС НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ		
Призначено	△	29,294	Чистий відтік/ приріст за період — за категоріями посад:			
Звільнено	▽	30,030	А	Б	В	
Призначені та звільнені у розрізі типів державних органів:						
Центральні органи виконавчої влади (територіальні орган..	-11,009	11,325	0	470	-154	
Міністерства (територіальні органи)	-3,187	3,122	0	32	-97	
Обласні, Київська міська державна адміністрація	-2,336	2,733	0	197	200	
Районні державні адміністрації	-3,801	2,327	0	-123	-1,351	
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	-2,218	2,368	15	116	19	
Суди міські, районні та міськрайонні	-1,665	1,608	0	57	-114	
Міністерства (апарат)	-1,655	1,658	1	-35	37	
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, ..	-983	1,000	0	31	-14	
Органи судової влади та прокуратури (територіальні орга..	-1,400	1,389	0	19	-30	
Органи судової влади та прокуратури (апарат)	-431	504	0	7	66	
Державні органи, що забезпечують здійснення повноваже..	-197	214	2	6	9	
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним стату..	-412	368	-12	-4	-28	
Інші державні органи (апарат)	-289	246	2	0	-45	
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним стату..	-227	205	0	16	-38	
Колегіальні органи (апарат)	-154	138	0	14	-30	
Інші державні органи (територіальні органи)	-54	82	0	3	25	
Колегіальні органи (територіальні органи)	-12	7	0	-1	-4	