

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стан та перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів
кадрового менеджменту в органах публічної влади»

Здобувача 2 курсу МАПУА групи

Освітньо-професійної програми магістр

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Галузі 28 Публічне управління та
адміністрування

Ступеня вищої освіти магістра

Фаєр Артем Олександрович

Науковий керівник: Лазор Оксана Дмитрівна
доктор наук з державного управління,
професор

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

Члени комісії _____

(Підпис)

(Прізвище та ініціали)

м. Вінниця – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Фаєр А.О. Стан та перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади : кваліфікаційна (магістерська) робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2025. 104 с.

Розкрито сутність понять "кадрова служба" та "кадровий менеджмент", а також обґрунтовано їхній взаємозв'язок у системі публічного управління. Систематизовано нормативно-правові засади діяльності кадрових служб, що дозволило визначити ключові функції, повноваження та принципи їхньої роботи. Встановлено особливості застосування бюрократичних та постбюрократичних моделей організації кадрової роботи в органах публічної влади.

Діагностовано сучасний стан кадрового менеджменту в органах публічної влади України, виявлено ключові проблеми, що перешкоджають його ефективності, та проаналізовано сучасні тенденції, зокрема цифрову трансформацію, перехід до стратегічного планування та посилення конкуренції за таланти. Зокрема, ідентифіковано недоліки в системі добору персоналу, низький рівень мотивації державних службовців та формалізм у процедурах оцінювання їхньої діяльності. Узагальнено міжнародний досвід реформування кадрових служб та визначено можливості адаптації прогресивних моделей до українських реалій. Наголошено на необхідності переходу від адміністративно-контролюючої функції кадрових служб до ролі стратегічного HR-партнера, що відповідає провідним світовим практикам. Доведено значний вплив євроінтеграційних процесів та стандартів належного ведення на модернізацію кадрових служб. Підтверджено, що принципи меритократії, прозорості та політичної неупередженості є фундаментальною основою для якісної трансформації кадрових процесів. На основі аналізу обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення кадрової політики у публічному секторі.

Розроблено стратегічні напрями модернізації кадрового менеджменту в органах публічної влади, спрямовані на підвищення якості управління людськими ресурсами. Сформульовано підходи до оптимізації кадрової роботи та запропоновано механізми підвищення професійної компетентності працівників, зокрема через систему безперервного навчання та формування кадрового резерву. Обґрунтовано необхідність впровадження гнучких підходів до управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Надано конкретні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності публічної служби.

Ключові слова: кадрова служба, кадровий менеджмент, органи публічної влади, публічна служба, управління персоналом, кадрові процеси, перспективи розвитку, моделі управління кадрами, глобалізація, вимоги.

ANNOTATION

Fayer A.O. State and prospects for the development of personnel services as subjects of personnel management in public authorities : qualification (master's) work for obtaining the educational and qualification level of higher education in the specialization 281 "Public management and administration". Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University. Vinnytsia, 2025. 104 p.

The essence of the concepts of "personnel service" and "personnel management" is revealed, as well as their relationship in the public administration system is substantiated. The regulatory and legal principles of the activities of personnel services are systematized, which made it possible to determine the key functions, powers and principles of their work. The features of the application of bureaucratic and post-bureaucratic models of organizing personnel work in public authorities are established.

The current state of personnel management in public authorities of Ukraine was diagnosed, key problems hindering its effectiveness were identified, and modern trends were analyzed, in particular, digital transformation, the transition to strategic planning and increased competition for talent. In particular, shortcomings in the personnel selection system, low motivation of civil servants and formalism in the procedures for evaluating their activities were identified. The international experience of reforming personnel services was summarized and the possibilities of adapting progressive models to Ukrainian realities were identified. The need to transition from the administrative and control function of personnel services to the role of a strategic HR partner, which corresponds to leading world practices, was emphasized. The significant influence of European integration processes and good governance standards on the modernization of personnel services was proven. It was confirmed that the principles of meritocracy, transparency and political impartiality are the fundamental basis for the qualitative transformation of personnel processes. Based on the analysis, promising directions for improving personnel policy in the public sector were substantiated.

Strategic directions for the modernization of personnel management in public authorities have been developed, aimed at improving the quality of human resources management. Approaches to optimizing personnel work have been formulated and mechanisms for increasing the professional competence of employees have been proposed, in particular through a system of continuous training and the formation of a personnel reserve. The need to implement flexible approaches to personnel management in the context of digital transformation has been substantiated. Specific recommendations have been provided for improving personnel policy to increase the efficiency of the public service.

Keywords: personnel service, personnel management, public authorities, public service, personnel management, personnel processes, development prospects, personnel management models, globalization, requirement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	9
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ЯК СУБ'ЄКТА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Кадровий менеджмент як складова частина управління персоналом у публічних установах	9
1.2. Поняття та основні функції кадрових служб в органах публічної влади	19
1.3 Нормативно-правове регулювання діяльності органах публічної влади в Україні в контексті кадрового менеджменту.	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВИХ СЛУЖБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	39
2.1. Основні проблеми та бар'єри у функціонуванні кадрових служб.....	39
2.2. Сучасні тенденції та виклики у діяльності кадрових служб публічного сектору.....	49
2.3. Досвід та практика інших країн у кадровому менеджменті публічного сектора.....	58
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ СЛУЖБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	71
3.1. Розроблення стратегій для оптимізації кадрового менеджменту в публічних установах	71
3.2. Запровадження новітніх технологій та інновацій у діяльність кадрових служб	77
3.3. Напрями підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб	81
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми «Стан та перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади». Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного вдосконалення публічного управління та підвищення ефективності органів публічної влади. У цьому контексті особливу роль відіграє кадрове забезпечення, яке прямо впливає на якість і результативність інституцій. Успішність публічного управління значною мірою залежить від професійності, компетентності та мотивації кадрів, які працюють в органах публічної влади. Тому питання розвитку кадрових служб набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, цифровізації, потреби в забезпеченні прозорості та відкритості в діяльності публічних органів. Кадрові служби, як суб'єкти кадрового менеджменту, відіграють ключову роль у забезпеченні органів публічної влади професійними кадрами, створенні сприятливих умов для їхнього розвитку та підвищення ефективності діяльності. Основними завданнями кадрових служб є підбір, розвиток, мотивація та управління персоналом, що вимагає від них високої професійності та компетентності. Водночас кадрові служби повинні адаптуватися до сучасних умов, впроваджувати нові технології та підходи до управління персоналом, щоб відповідати зростаючим вимогам і викликам. Сучасні тенденції розвитку кадрових служб у сфері публічного управління свідчать про необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Зокрема, спостерігається перехід від адміністрування до стратегічного управління кадрами, що передбачає комплексний підхід до планування та розвитку персоналу, врахування довгострокових потреб організації та забезпечення гнучкості в умовах змін. Цей процес потребує розвитку нових компетенцій у фахівців кадрових служб, використання інформаційних технологій, впровадження систем оцінки та розвитку персоналу, а також створення

сприятливих умов для професійного зростання кадрів. Крім того, кадрові служби в органах публічної влади зіштовхуються з численними викликами, зокрема проблемами мотивації та утримання кадрів, необхідністю адаптації до нових вимог законодавства, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності, а також необхідністю підвищення ефективності та продуктивності праці. Усе це потребує вдосконалення існуючих підходів до управління кадрами та розробки нових методик і стратегій, які б забезпечували високу якість кадрового забезпечення та сприяли підвищенню ефективності діяльності публічних органів. Важливість теми розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади обумовлена також потребою в забезпеченні стабільності та наступності в кадровій політиці, зниженні плинності кадрів та підвищенні рівня професійної підготовки персоналу. Отже, тема «Стан та перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади» є надзвичайно актуальною, оскільки кадрові служби відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади, їх адаптації до нових умов та викликів, а також забезпечення стабільності та прозорості кадрової політики.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному обґрунтуванні напрямів трансформації кадрових служб в органах публічної влади від статусу адміністративного виконавця до стратегічного HR-партнера. Зокрема, удосконалено модель оптимізації кадрового менеджменту, що базується на поєднанні компетентнісного підходу, цифрових технологій та сучасних програм мотивації персоналу. Отримала подальший розвиток систематизація успішного міжнародного досвіду, на основі якої визначено можливості адаптації принципів меритократії та прозорості до українських реалій для підвищення ефективності публічної служби.

Об'єктом дослідження є кадровий менеджмент в органах публічної влади.

Предметом дослідження є стан та перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади.

Мета роботи полягає у формулюванні рекомендацій щодо вдосконалення кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади на основі дослідження теоретико-правової та аналітичної складових їх функціонування.

Завданнями дослідження є:

- з'ясувати сутність та значення кадрового менеджменту як складової частини управління персоналом у публічних установах;
- розкрити поняття та основні функції кадрових служб в органах публічної влади;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання діяльності органів публічної влади в Україні;
- виявити основні проблеми та бар'єри у функціонуванні кадрових служб;
- сформулювати сучасні тенденції та виклики у діяльності органів публічної влади;
- проаналізувати досвід та практику інших країн у кадровому менеджменті публічного сектора;
- розробити стратегії для оптимізації кадрового менеджменту в публічних установах;
- розглянути запровадження новітніх технологій та інновацій у діяльність кадрових служб
- визначити напрями підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб;

Методи використані в кваліфікаційній роботі: аналіз та синтез, систематизація та класифікація, порівняльно-правовий аналіз, узагальнення, діагностичний метод, стратегічний аналіз, моделювання та прогнозування;

Практичне значення кваліфікаційної роботи "Стан та перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в органах публічної влади" полягає у можливості застосування її результатів для вдосконалення діяльності кадрових служб, підвищення їхньої ефективності як ключових суб'єктів управління персоналом. Запропоновані рекомендації та розроблені моделі можуть бути використані для оптимізації процесів підбору, адаптації, мотивації та оцінки працівників, що сприятиме покращенню якості управління людськими ресурсами. Матеріали дослідження слугуватимуть основою для створення програм розвитку кадрових служб та стратегічних планів їх реформування з урахуванням сучасних викликів, а також сприяти підвищенню професійної компетентності працівників публічної служби. Результати дослідження дозволяють впроваджувати новітні технології та інструменти кадрового менеджменту, зокрема цифрові платформи для автоматизації кадрових процесів. Робота може стати основою для розробки нових підходів до стратегічного планування розвитку персоналу в органах публічної влади. Аналіз сучасного стану кадрових служб дає змогу визначити ключові проблеми та шляхи їх вирішення, що допоможе органам влади покращити свої функції з управління людським капіталом. Висновки дослідження можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює діяльність кадрових служб. Робота сприяє поширенню кращих практик кадрового менеджменту, що мають бути адаптовані до реалій публічної адміністрації в Україні. Запропоновані заходи здатні підвищити мотивацію працівників, їхню лояльність до організації та рівень задоволеності роботою. Впровадження отриманих результатів може сприяти створенню більш прозорої та ефективної системи управління персоналом в органах публічної влади. Дослідження також має практичну цінність для освітньої сфери, адже може бути використане у навчальних програмах підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування.

Ступінь розроблення проблеми у наукових джерелах. Означені питання досліджувало чимало науковців, а саме: Г. М. Авербух, О. В. Аксьонова, Н. Ф. Артеменко, Т. І. Балановська, Є. І. Бородін, О. П. Василенко, А. М. Волківська, О. М. Вольська, О. А. Грішнова, Н. М. Грущинська, І. В. Гусак, О. А. Дороніна, М. І. Дяченко, Я. Ф. Жовнірчик, Л. Л. Калініченко, В. Я. Карковська, С. Л. Кирій, І. І. Колобердянко, К. В. Комарова, О. О. Костенко, О. І. Кравчук, О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, А. М. Літвінова, В. Я. Лозинський, І. В. Луциків, В. Я. Малиновський, В. М. Мартиненко, Ю. Л. Мохова, А. В. Науменко, О. М. Руденко, С. М. Серьогін, К. В. Смірнова, Н. В. Смірнова, Т. А. Соколова, Н. П. Сорокіна, А. Л. Сухорукова, О. С. Томашук, Г. В. Чабан, К. Г. Чеботарьов, Н. А. Ясинська, О. М. Яценко.

Публікації автора та апробація результатів дослідження апробація результатів дослідження. Матеріали кваліфікаційної роботи обговорено на:

- круглому столі «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 302-річниці з дня народження Г. Сковороди) та представлено у публікації «Методологічні основи прийняття рішень у системі публічного управління» [77];

- Всеукраїнській конференції з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції» (27 березня 2025 р.) та представлено у публікації «Формування культури доброчесності у майбутніх державних управлінців: інноваційні підходи в освіті» [78];

- науково-практичній конференції «Освіта і наука в галузі адміністрування і бізнесу: сучасні тренди і проблеми» (21 жовтня 2025 р.) та представлено у публікації «Кадровий менеджмент у публічному секторі зарубіжних держав: досвід для України» [87].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів по 3 підрозділи, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ
СЛУЖБИ ЯК СУБ'ЄКТА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**1.1. Кадровий менеджмент як складова частина управління
персоналом у публічних установах**

Управління персоналом є ключовою функцією будь-якої організації, а в публічному секторі воно набуває особливого значення. Ефективність та результативність діяльності публічних органів та установ значною мірою залежить від якості людських ресурсів, які в них працюють. Кадровий менеджмент, як невід'ємна частина управління персоналом, відіграє вирішальну роль у формуванні та розвитку професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу, здатного забезпечити ефективне виконання функцій публічного адміністрування [4, с. 32]. Специфіка публічних установ, їх завдання та цілі, особливості правового регулювання діяльності, а також суспільні очікування зумовлюють особливий характер кадрового менеджменту в цьому секторі. Вони повинні не лише забезпечувати ефективне управління персоналом, але й відповідати принципам прозорості, підзвітності, політичної нейтральності, рівності та справедливості. Кадровий менеджмент – це система стратегічного управління людськими ресурсами організації, спрямована на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання працівників для досягнення цілей організації та задоволення потреб самих працівників. Варто наголосити на стратегічному характері та ролі у формуванні організаційної культури. У широкому розумінні кадровий менеджмент охоплює всі аспекти управління персоналом, включаючи: кадрове планування: визначення потреб організації в персоналі на короткострокову та довгострокову перспективу; набір та відбір персоналу:

залучення та відбір кандидатів, які відповідають вимогам посади та організації; адаптація та орієнтація: допомога новим працівникам у процесі інтеграції в організацію та колектив; навчання та розвиток: підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок працівників; оцінка персоналу: аналіз ефективності роботи працівників та визначення їхнього потенціалу; мотивація та стимулювання: створення умов для ефективної та продуктивної праці працівників; управління кар'єрою: планування та реалізація професійного зростання працівників; трудові відносини: регулювання відносин між працівниками та роботодавцем; кадрове адміністрування: ведення кадрової документації та забезпечення дотримання трудового законодавства [12, с. 193].

Функції кадрового менеджменту (табл. 1.1) можна умовно поділити на декілька груп: організаційно-адміністративні функції: кадрове планування, набір та відбір персоналу, адаптація та орієнтація, кадрове адміністрування, управління трудовими відносинами; соціально-психологічні функції: формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розв'язання конфліктів, соціальний захист працівників; економічні функції: забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, оптимізація витрат на персонал, підвищення продуктивності праці. До основних принципів кадрового менеджменту відносяться: принцип системності, що передбачає розгляд кадрового менеджменту як цілісної системи, елементи якої взаємопов'язані та взаємодіють між собою; принцип комплексності, який полягає у врахуванні всіх аспектів управління персоналом; принцип науковості, що вимагає використання наукових методів та підходів у кадровому менеджменті; принцип ефективності, який передбачає досягнення цілей організації з найменшими витратами; принцип справедливості, що полягає у справедливому ставленні до всіх працівників; принцип розвитку, який передбачає постійне вдосконалення системи кадрового менеджменту та розвиток професійних навичок працівників. Кадровий менеджмент у публічних установах має свої особливості, які обумовлені специфікою

публічного управління. Органи публічного управління діють в інтересах суспільства та виконують функції, делеговані їм державою. Їх діяльність регулюється законами та нормативно-правовими актами, що визначають порядок прийняття на роботу, проходження служби, звільнення та інші аспекти трудових відносин. Однією з ключових особливостей кадрового менеджменту в публічному секторі є необхідність забезпечення політичної нейтральності публічних службовців. Вони повинні виконувати свої обов'язки неупереджено, незалежно від своїх політичних переконань.

Таблиця 1.1

Основні функції кадрової служби в органах публічної влади

Функціональний блок	Ключові функції
1. Стратегічне управління та планування	Прогнозування кадрових потреб, розробка кадрової політики та формування кадрового резерву.
2. Залучення та інтеграція персоналу	Організація прозорого конкурсного відбору, розробка профілів посад та впровадження програм адаптації і наставництва.
3. Розвиток та оцінка персоналу	Впровадження систем оцінки ефективності, організація професійного навчання та планування кар'єрного зростання співробітників.
4. Мотивація та організаційна культура	Розробка матеріальних та нематеріальних систем стимулювання, формування позитивного іміджу роботодавця та управління відносинами в колективі.
5. Адміністративна та правова підтримка	Ведення кадрового діловодства, контроль за дотриманням трудового законодавства та надання консультацій керівництву.

Джерело: укладено автором

Крім того, кадровий менеджмент у публічних установах повинен бути прозорим та підзвітним суспільству. Громадяни мають право знати, як

здійснюється управління персоналом у публічних органах та установах, як використовуються бюджетні кошти на утримання персоналу. Важливим принципом кадрового менеджменту в публічному секторі є принцип рівності та недискримінації. Всі громадяни мають рівні права на доступ до служби в органах місцевого самоврядування незалежно від їхньої раси, статі, релігії, національності, політичних переконань та інших ознак. Конкурсний відбір на посади публічної служби є одним з основних інструментів забезпечення прозорості та рівності у кадровому менеджменті. Він дозволяє обрати найбільш кваліфікованих та компетентних кандидатів на основі їхніх знань, навичок та досвіду. Професійний розвиток та навчання публічних службовців є ще одним важливим аспектом кадрового менеджменту в публічному секторі. Публічні службовці повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати вимогам, що постійно змінюються.

Системи оцінки ефективності діяльності публічних службовців дозволяють визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також розробити індивідуальні плани розвитку. Мотивація та стимулювання публічних службовців є важливим фактором підвищення ефективності їхньої роботи. Системи оплати праці, преміювання, соціальні гарантії та інші види стимулювання повинні бути спрямовані на заохочення до сумлінної та результативної праці. Сучасний кадровий менеджмент у публічних установах України стикається з низкою проблем та викликів. Однією з них є недостатній рівень професіоналізму та компетентності деяких службовців. Це може бути пов'язано з недоліками системи підготовки та перепідготовки кадрів, а також з недостатньою мотивацією до професійного зростання. Іншою проблемою є корупція, яка може проявлятися у різних формах, таких як кумівство, протекціонізм, хабарництво. Корупція підриває довіру суспільства до відповідних органів та установ, а також негативно впливає на ефективність їхньої роботи. Недостатнє фінансування є ще однією проблемою, яка обмежує можливості для розвитку кадрового потенціалу публічних установ. Низькі зарплати та обмежені можливості для

професійного зростання можуть демотивувати публічних службовців та призводити до відтоку кваліфікованих кадрів. Недосконалість законодавчої бази також є одним з факторів, що ускладнюють ефективне управління персоналом у публічному секторі. Застарілі норми та процедури можуть створювати перешкоди для впровадження сучасних методів кадрового менеджменту [11, с. 60].

Для подолання цих проблем та викликів необхідно вжити ряд заходів, спрямованих на реформування системи кадрового менеджменту в публічних установах. Перш за все, необхідно удосконалити систему підготовки та перепідготовки кадрів для публічної служби. Навчальні програми повинні відповідати сучасним вимогам та забезпечувати формування необхідних компетентностей у службовців. Важливо також посилити боротьбу з корупцією, впроваджуючи механізми прозорості та підзвітності, а також забезпечуючи невідворотність покарання за корупційні правопорушення. Підвищення рівня оплати праці та вдосконалення системи мотивації та стимулювання публічних службовців є необхідною умовою для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Важливо також забезпечити достатнє фінансування для розвитку кадрового потенціалу публічних установ, включаючи витрати на навчання, професійний розвиток, сучасне матеріально-технічне забезпечення. Необхідно також удосконалити законодавчу базу, що регулює питання кадрового менеджменту в публічному секторі. Застарілі норми та процедури повинні бути переглянуті та приведені у відповідність до сучасних вимог та міжнародних стандартів.

Важливим напрямком розвитку кадрового менеджменту в публічних установах є впровадження сучасних інформаційних технологій. Електронні системи управління персоналом дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, таких як кадрове діловодство, облік робочого часу, розрахунок заробітної плати. Це дозволяє підвищити ефективність роботи кадрових служб та зменшити витрати на управління персоналом. Перспективним напрямком є також розвиток стратегічного кадрового планування, яке

дозволяє прогнозувати потреби в персоналі на довгострокову перспективу та розробляти програми для їх задоволення. Стратегічне кадрове планування повинно бути тісно пов'язане з загальними стратегічними цілями організації та враховувати зміни зовнішнього середовища. Розвиток корпоративної культури є ще одним важливим фактором, що сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів та органів місцевого самоврядування. Формування культури, заснованої на цінностях професіоналізму, етики, служіння суспільству, сприяє формуванню згуртованого колективу, мотивованого на досягнення спільних цілей.

На нашу думку, кадровий менеджмент у публічних установах – це не просто набір адміністративних процедур, не просто формальне дотримання вимог законодавства, а значно глибше, комплексне та багатогранне явище. Це, якщо хочете, ціла філософія, що ґрунтується на чіткому розумінні місії та завдань публічного апарату, на глибокому усвідомленні відповідальності перед суспільством та на прагненні до постійного вдосконалення. Безперечно, ми живемо в епоху стрімких змін, коли світ навколо нас трансформується з неймовірною швидкістю. І саме тому, на наш погляд, ключовим завданням кадрового менеджменту в публічному секторі є не просто адаптація до цих змін, а й випередження їх, передбачення майбутніх викликів та формування кадрового потенціалу, здатного ефективно на них реагувати. Це, звісно, непросте завдання, яке потребує не лише професійних знань та навичок, але й стратегічного мислення, здатності бачити перспективу та готовності до інновацій. Як влучно наголошує Смірнов. К.В. , що успіх будь-якої реформи, будь-яких перетворень у публічному управлінні безпосередньо залежить від людей, які ці реформи втілюють у життя. Одним з пріоритетних напрямів розвитку кадрового менеджменту в публічних установах має стати формування нової генерації публічних службовців – не просто виконавців, а справжніх професіоналів своєї справи, патріотів, які щиро вболівають за майбутнє своєї країни. Для цього, на наш погляд, необхідно кардинально переосмислити підходи до набору, навчання

та мотивації персоналу. Ми вважаємо доцільно від застарілих, формалізованих процедур, які часто не дають можливості об'єктивно оцінити потенціал кандидата, та перейти до сучасних, гнучких методів, що дозволяють виявляти талановитих, ініціативних та креативних людей. Безумовно, неможливо ігнорувати і той факт, що в усі часи одним з визначальних факторів привабливості будь-якої роботи була гідна оплата праці. На жаль, на сьогоднішній день рівень заробітних плат у публічному секторі, особливо на початкових посадах, залишається далеким від бажаного. Варто зауважити що, це є однією з ключових перешкод на шляху до формування дійсно професійного та ефективного публічного апарату. Тому, підвищення рівня оплати праці службовців, створення прозорості та зрозумілої системи матеріального стимулювання, що базується на об'єктивних критеріях оцінки ефективності роботи, є не просто бажаним, а життєво необхідним кроком. Звісно, шлях до вдосконалення системи кадрового менеджменту в публічних установах не буде простим та швидким. На цьому шляху нас чекає багато викликів та перешкод. Проте, на наше переконання за наявності політичної волі, підтримки суспільства та, найголовніше, за наявності щирого бажання змінити систему на краще, ми зможемо досягти значних успіхів. І, зрештою, побудувати таку систему публічного управління, яка буде не просто ефективно працювати, але й викликати довіру та повагу у громадян. Адже саме до цього має прагнути кожна держава, яка хоче бути успішною та процвітаючою. І саме кадровий менеджмент, як невід'ємна частина управління персоналом, відіграє в цьому процесі одну з ключових, визначальних ролей [7, с 67]. Це не просто адміністративна функція, а стратегічний інструмент, що дозволяє формувати майбутнє держави, створювати команду професіоналів, здатних вирішувати найскладніші завдання та вести країну до успіху. І саме тому, на наш погляд, інвестиції в розвиток кадрового менеджменту – це інвестиції в майбутнє, інвестиції в успішну та процвітаючу Україну. І це, безперечно, того варте.

Розмірковуючи над темою кадрового менеджменту в публічному секторі, неможливо оминати увагою питання етики та доброчесності. Ці аспекти є не просто бажаними доповненнями до професійних якостей публічного службовця, а й фундаментальними принципами, на яких має ґрунтуватися вся система публічної служби. Адже саме від рівня етичної культури та доброчесності посадовців залежить довіра суспільства до влади, а отже, і легітимність самої влади. Тому, поряд із професійними знаннями та навичками, не менш важливим є виховання у службовців високих моральних якостей, почуття відповідальності перед суспільством та непримиренності до будь-яких проявів корупції. Це, безумовно, комплексне завдання, яке потребує системного підходу та залучення різноманітних інструментів, починаючи від просвітницької роботи та закінчуючи створенням дієвих механізмів запобігання та протидії корупції. Варто зауважити, що в сучасному світі, де інформаційні технології відіграють дедалі важливішу роль, питання цифровізації публічної служби стає не просто актуальним, а й безальтернативним. І кадровий менеджмент не є винятком. Впровадження сучасних цифрових інструментів у сферу управління персоналом у публічних установах може значно підвищити ефективність роботи кадрових служб, зробити процеси більш прозорими та зрозумілими, а також зменшити бюрократичне навантаження. Йдеться, зокрема, про створення єдиних інформаційних систем управління персоналом, впровадження електронного документообігу, використання онлайн-платформ для проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оцінки ефективності роботи публічних службовців. Безумовно, цифровізація – це не панацея від усіх проблем, і вона не може замінити собою живого спілкування та індивідуального підходу до кожного працівника. Проте, використання сучасних технологій може стати потужним інструментом для оптимізації багатьох процесів у сфері кадрового менеджменту та підвищення його ефективності. Ще одним важливим аспектом є питання гендерної рівності в публічному секторі. На жаль, досі у багатьох країнах світу, і Україна не є винятком, жінки недостатньо

представлені на керівних посадах у органах публічної влади та установах. Такий стан речей є не просто несправедливим, але й економічно не вигідним, адже він обмежує використання потенціалу значної частини суспільства. Тому, забезпечення гендерної рівності в публічному секторі, створення рівних можливостей для кар'єрного зростання як для чоловіків, так і для жінок, має стати одним з пріоритетних завдань кадрового менеджменту. Це, безумовно, потребує не лише формального закріплення принципу рівності в законодавстві, але й проведення цілеспрямованої роботи з подолання існуючих стереотипів та упереджень, а також створення сприятливих умов для поєднання жінками професійної діяльності та сімейних].

Не менш важливим є питання залучення до публічної служби молодих, талановитих та амбітних людей. Саме молодь, з її свіжим поглядом на речі, енергією та прагненням до змін, може стати тією рушійною силою, яка дасть новий імпульс розвитку системи публічної служби. Проте, для того, щоб залучити молодь до публічної служби, необхідно створити для неї привабливі умови, як з точки зору оплати праці, так і з точки зору можливостей для професійного та особистісного розвитку. Це може бути реалізовано, зокрема, через запровадження спеціальних програм стажування та менторства, створення системи соціальних ліфтів, що дозволяють молодим фахівцям швидко просуватися кар'єрними сходами, а також через формування позитивного іміджу публічної служби серед молоді. На шляху до реформування системи кадрового менеджменту в публічних установах, важливо враховувати не лише внутрішні фактори, але й зовнішні виклики, такі як глобалізація, міграційні процеси, демографічні зміни. Ці фактори створюють додаткові виклики для системи публічної служби, вимагаючи від неї більшої гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни. Наприклад, зростання конкуренції на глобальному ринку праці може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів з публічного сектору в приватний, що, в свою чергу, може негативно позначитися на ефективності роботи публічних органів та установ. Тому, одним із завдань кадрового

менеджменту є розробка стратегій утримання талановитих працівників, створення для них конкурентних умов праці та можливостей для професійного розвитку. Питання міжнародного співробітництва та обміну досвідом у сфері кадрового менеджменту також набуває все більшої ваги. Вивчення кращих світових практик управління персоналом у публічному секторі, адаптація успішних зарубіжних моделей до українських реалій може стати суттєвим поштовхом для розвитку вітчизняної системи кадрового менеджменту. Участь у міжнародних програмах та проектах, співпраця з іноземними експертами та консультантами, проведення спільних досліджень та розробок – все це може сприяти підвищенню ефективності роботи кадрових служб та впровадженню інноваційних підходів до управління персоналом. Адже, в сучасному світі, який характеризується високим рівнем взаємозалежності та взаємозв'язку, ізольований розвиток є неможливим. Тому, відкритість до нового досвіду, готовність до співпраці та обміну знаннями є необхідними умовами для успішного розвитку будь-якої системи, в тому числі й системи кадрового менеджменту в публічних установах [12, с. 188].

Отже, кадровий менеджмент у публічних установах є стратегічною системою, що виходить за межі простого адміністрування і це, являє собою «цілу філософію», спрямовану на формування професійного та патріотичного корпусу службовців. Його ключовим завданням є не просто адаптація до змін, а їх випередження шляхом створення кадрового потенціалу, готового до майбутніх викликів. Однак ефективності цієї системи в Україні перешкоджають такі системні проблеми, як корупція, надмірна бюрократизація та низький рівень оплати праці, який вважаємо «однією з ключових перешкод» на шляху до створення професійного апарату. Досвід розвинених країн демонструє успішність переходу до управління персоналом на основі меритократії, прозорості та постійного професійного розвитку. Тому ключовими перспективами розвитку є впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів та розробка стратегій, орієнтованих на

результат. Важливим напрямом є підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб через систему безперервного навчання та впровадження компетентнісного підходу до відбору кадрів. Зрештою, ми переконані, що інвестиції у реформування кадрового менеджменту є стратегічними інвестиціями в успішне та процвітаюче майбутнє України.

1.2 Поняття та основні функції кадрових служб в органах публічної влади

Органи публічної влади – це державні та місцеві інституції, які здійснюють управління суспільством, реалізують державну політику та політику на місцях та забезпечують виконання законів у межах своїх повноважень. Як наголошує В. Я. Малиновський публічне управління — це система організації, регулювання та координації діяльності державних органів, місцевого самоврядування, громадських інституцій і приватного сектору з метою забезпечення ефективного функціонування суспільства, реалізації політики та надання послуг громадянам [41, с. 312]. Кадрові служби в органах публічної влади відіграють, без перебільшення, ключову роль у забезпеченні ефективності всього апарату управління. Їх внесок у загальний успіх важко переоцінити, адже саме від злагодженої та професійної роботи цих підрозділів залежить, наскільки ефективно функціонує вся система. Можна з упевненістю стверджувати, що вони є не просто адміністративними одиницями, що займаються паперовою роботою, а стратегічними партнерами керівництва, повноцінними учасниками процесу управління, відповідальними за формування та всебічний розвиток команди професіоналів найвищого гатунку. Широкий спектр функціональних обов'язків, що покладено на кадрові служби, охоплює, без винятку, всі аспекти управління персоналом, починаючи від стратегічного планування,

що є фундаментом будь-якої діяльності, і закінчуючи щоденним, рутинним адмініструванням, яке, втім, є не менш важливим для забезпечення стабільності робочого процесу. Ефективність функціонування органів публічної влади, що є, без сумніву, важливим показником розвитку суспільства, безпосередньо залежить від якості людського капіталу, що в них працює. Це аксіома, яка не потребує доведення. В умовах постійних, часом кардинальних, змін та зростаючих вимог до публічного управління, роль кадрових служб зазнає істотної трансформації, набуваючи воістину стратегічного значення. Вони, еволюціонуючи, перестають бути виключно адміністративними підрозділами, що виконують технічні функції, перетворюючись на ключових гравців, що беруть активну участь у формуванні та реалізації кадрової політики, що є вкрай важливим для розвитку держави.

Як наголошує, О.М. Вольська «кадрові служби в органах публічної влади — це, якщо подивитися на їхню роль у широкому контексті, не просто відділи, що займаються оформленням численних документів та веденням особових справ, що є, безумовно, важливим, але не єдиним напрямком їхньої роботи». На її думку, це комплексні структури, що мають глибоке розуміння процесів управління персоналом і покликані забезпечувати органи влади висококваліфікованими, вмотивованими, ініціативними та відданими спільній справі фахівцями, що є запорукою успіху будь-якої організації. Кадрові служби, відповідають за весь життєвий цикл працівника в організації, починаючи від моменту виникнення потреби у фахівці, проходячи через всі етапи його професійного шляху, і закінчуючи його виходом на пенсію чи звільненням з інших причин [12, с.189].

Сучасна кадрова служба - це, перш за все, центр експертизи з питань управління персоналом, що акумулює в собі знання та передовий досвід у цій сфері. Вона, завдяки високій кваліфікації своїх співробітників, володіє глибоким розумінням ринку праці, актуальних тенденцій у сфері людських ресурсів, а також специфіки діяльності конкретного органу публічної влади,

що дозволяє їй ефективно вирішувати поставлені завдання [9]. Це, в свою чергу, дозволяє їй виступати у ролі стратегічного радника керівництва, пропонуючи оптимальні, виважені та ефективні рішення у сфері кадрової політики, що, без сумніву, є надзвичайно цінним. Використання новітніх технологій, сучасних програмних продуктів та різноманітних аналітичних інструментів є невід'ємною, органічною частиною роботи сучасної кадрової служби, що працює в ногу з часом. Автоматизація рутинних, повторюваних процесів, впровадження прогресивних систем управління талантами, використання аналітики даних, що базується на об'єктивних показниках, дозволяють значно підвищити ефективність роботи, оптимізувати численні процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на достовірній інформації.

Кадрова служба здійснює постійний моніторинг поточної укомплектованості органу публічної влади, ретельно аналізує плинність кадрів, враховує демографічні показники, бере до уваги стратегічні цілі та завдання органу публічної влади, що є вкрай важливим для планування. На основі зібраних даних, використовуючи сучасні методи прогнозування, розробляються як середньострокові, так і довгострокові плани забезпечення кадрами, що дозволяє дивитися у майбутнє з оптимізмом. Визначення принципів, пріоритетів та основних напрямів роботи з персоналом є важливим етапом у діяльності кадрової служби. Кадрова політика, що розробляється з урахуванням усіх факторів, є фундаментом, на якому базуються всі подальші дії у сфері управління персоналом і повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями організації, що забезпечує синергетичний ефект. Вона охоплює широке коло питань, таких як підбір, адаптація, оцінка, навчання, мотивація, просування по службі, а також етичні аспекти роботи в органі публічної влади, що є вкрай важливим у сучасному світі.

Виявлення та всебічна підготовка перспективних працівників для заміщення ключових посад є одним із пріоритетних завдань кадрової служби.

Кадровий резерв, що формується з цією метою, - це своєрідний, унікальний "банк талантів", який дозволяє оперативно, без зайвих зволікань, закривати вакансії, що з'являються, та забезпечувати безперервність, стабільність управлінських процесів, що є критично важливим для ефективної роботи. Робота з резервом включає в себе ретельну оцінку потенціалу працівників, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного з них, організацію спеціалізованого навчання та стажування, що сприяє підвищенню кваліфікації. Детальний опис вимог до кандидата на ту чи іншу посаду, включаючи освіту, досвід роботи, професійні навички, особистісні якості, є обов'язковою умовою ефективного підбору кадрів. Чітко сформований, детально прописаний профіль посади є запорукою успішного підбору, дозволяючи уникнути багатьох помилок. Використання різноманітних джерел залучення кандидатів, таких як оголошення про вакансії в засобах масової інформації, на спеціалізованих сайтах з працевлаштування, співпраця з навчальними закладами, використання соціальних мереж, є важливою складовою роботи кадрової служби. Ефективний рекрутмент передбачає не пасивне очікування відгуків на вакансію, а активний, цілеспрямований пошук кандидатів, що відповідає сучасним вимогам. Організація та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад відповідно до встановлених процедур, що забезпечують прозорість та об'єктивність, є важливою функцією кадрової служби. Конкурсний відбір, що проводиться з дотриманням усіх правил, дозволяє об'єктивно оцінити кандидатів та обрати найбільш кваліфікованих та відповідних вимогам, що є запорукою успішної роботи. Використання різних методів оцінки, таких як тестування, що дозволяє оцінити рівень знань, співбесіди, що дають можливість оцінити комунікативні навички, асесмент-центри, що дозволяють оцінити потенціал кандидата в комплексі, для визначення відповідності кандидата вимогам посади, є невід'ємною частиною роботи кадрової служби. Комплексна, всебічна оцінка дозволяє мінімізувати ризики помилок при підборі персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи

всього органу. Підготовка та укладання трудових договорів, оформлення всіх необхідних документів, ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими локальними актами, що діють в організації, є важливою частиною роботи кадрової служби, що забезпечує дотримання трудового законодавства [14, с. 221].

Розробка та реалізація програм адаптації, що спрямовані на ознайомлення нових працівників з організаційною структурою, корпоративною культурою, правилами та процедурами, що діють в органі публічної влади, є важливою складовою успішної інтеграції нових співробітників. Ефективна адаптація, що враховує індивідуальні особливості кожного працівника, сприяє швидкій інтеграції новачка в колектив та підвищенню продуктивності його праці, що є вигідним як для самого працівника, так і для організації в цілому. Закріплення за новим працівником досвідченого наставника, який надає йому всебічну підтримку та допомогу в процесі адаптації, є ефективною практикою. Наставництво є дієвим інструментом передачі досвіду та знань від старшого покоління до молодшого, а також сприяє формуванню у новачка почуття приналежності до організації, що позитивно впливає на його мотивацію. Оцінка ефективності адаптаційних заходів, що проводяться, та внесення необхідних коректив у разі потреби є важливим елементом роботи кадрової служби. Регулярний моніторинг дозволяє виявляти проблемні моменти, що виникають у процесі адаптації, та оперативно їх усувати, підвищуючи ефективність адаптаційних програм. Розробка та впровадження системи оцінки персоналу, що включає визначення чітких критеріїв та методів оцінки ефективності роботи працівників, є важливою функцією кадрової служби. Система оцінки, що використовується в організації, повинна бути максимально прозорою, зрозумілою кожному працівнику та справедливою, що є запорукою її ефективності. Оцінка результатів роботи, професійних навичок, особистісних якостей працівників відповідно до встановлених критеріїв, що проводиться

на регулярній основі, є важливим інструментом управління персоналом. Результати оцінки, що є об'єктивними та неупередженими, використовуються для прийняття обґрунтованих рішень щодо просування працівників по службі, преміювання, направлення на навчання з метою підвищення кваліфікації тощо. Періодична перевірка відповідності працівника займаній посаді, що проводиться у формі атестації, є важливим інструментом контролю за якістю роботи персоналу. Атестація, що проводиться відповідно до встановлених правил, є важливим інструментом контролю за якістю роботи персоналу та стимулювання його професійного розвитку, що є важливим для будь-якої організації. Обговорення з працівником результатів оцінки та атестації, надання конструктивних рекомендацій щодо покращення роботи, що базуються на об'єктивних даних, є важливою складовою процесу розвитку персоналу. Зворотній зв'язок, що надається працівникові, є важливим елементом його розвитку, він допомагає йому усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями для подальшого професійного зростання, що є корисним як для самого працівника, так і для організації.

Аналіз поточної кваліфікації працівників та виявлення прогалин у знаннях та навичках, що потребують усунення, є основою для планування навчання. Планування навчання, що базується на ретельному аналізі, базується на стратегічних цілях організації та індивідуальних потребах працівників, що забезпечує його ефективність. Організація різноманітних навчальних заходів, таких як тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, стажування тощо, є важливим напрямком роботи кадрової служби. Навчання може бути як внутрішнім, коли викладачами є співробітники організації, так і зовнішнім, коли залучаються сторонні спеціалісти, залежно від потреб та можливостей організації, що дозволяє обрати оптимальний варіант. Заохочення працівників до самостійного вивчення нових матеріалів, участі у професійних конференціях, семінарах, що сприяє розширенню кругозору, є важливим фактором професійного

розвитку. Самоосвіта, що є невід'ємною частиною професійного зростання, є важливим фактором професійного розвитку та дозволяє працівникам бути в курсі останніх тенденцій у своїй сфері, що підвищує їх цінність як фахівців. Аналіз результатів навчання та його впливу на продуктивність праці, що проводиться після завершення навчальних заходів, дозволяє оцінити ефективність навчання. Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки навчальні заходи досягли поставлених цілей, та внести необхідні корективи у програми навчання, що дозволяє підвищити їх якість у майбутньому.

Визначення факторів, що мотивують працівників до ефективної, продуктивної роботи, є основою для розробки та впровадження системи мотивації. Система мотивації, що є комплексною та продуманою, може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що в комплексі дають найкращий результат. Преміювання, надбавки, доплати за високі результати роботи, що є, безперечно, важливими стимулами, відносяться до матеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання є одним з найпоширеніших методів мотивації, проте його ефективність залежить від багатьох факторів, таких як розмір винагороди, справедливості розподілу, прозорості системи, що є важливими для забезпечення його дієвості. Визнання заслуг, подяки, нагородження грамотами, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що сприяє згуртованості, відносяться до нематеріального стимулювання. Нематеріальна мотивація, що часто недооцінюється, відіграє важливу роль у формуванні лояльності працівників та їх зацікавленості у досягненні спільних цілей, що є важливим для успіху організації. Надання працівникам соціальних гарантій, таких як медичне страхування, путівки на відпочинок, компенсація витрат на проїзд тощо, що підвищує рівень соціальної захищеності, є важливою складовою мотиваційного пакету. Соціальний пакет, що пропонується працівникам, є важливим елементом системи мотивації та сприяє підвищенню рівня соціальної захищеності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на їхню лояльність до організації. Ведення особових справ працівників, що

включає зберігання та обробку персональних даних працівників відповідно до вимог чинного законодавства, є важливою функцією кадрової служби. Контроль за дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, що є важливим для забезпечення дисципліни, входить до обов'язків кадрової служби. Забезпечення дотримання прав працівників на відпочинок та соціальний захист, що включає оформлення відпусток, лікарняних листів, є важливою функцією кадрової служби. Надання інформації про кадрові показники до відповідних органів, що вимагається законодавством, є обов'язком кадрової служби [15, с. 112].

Профілактика конфліктних ситуацій шляхом виявлення та усунення їх першопричин є важливим напрямком роботи кадрової служби, що спрямований на підтримку здорової атмосфери в колективі. Кадрова служба проводить роботу з виявлення та аналізу причин виникнення конфліктів, що дозволяє розробити превентивні заходи для їх попередження. Сприяння мирному врегулюванню конфліктів шляхом переговорів та залучення посередників, що є більш конструктивним підходом, аніж адміністративні методи, є важливим завданням. Кадрові служби часто виступають медіаторами у конфліктних ситуаціях, допомагаючи сторонам знайти взаємоприйнятне рішення. Забезпечення справедливого та неупередженого розгляду скарг та звернень, пов'язаних з трудовими відносинами, є важливим для забезпечення дотримання прав працівників та підтримки довіри до керівництва. Кадрова служба виступає гарантом дотримання законності у сфері трудових відносин в організації. Допомога керівництву у прийнятті обґрунтованих рішень з питань управління персоналом, що базуються на глибокому аналізі ситуації та знанні трудового законодавства, є важливою консультативною функцією кадрової служби. Кадрові служби, завдяки своїй експертизі, надають рекомендації щодо кадрових рішень, оптимізуючи процеси управління персоналом. Своєчасне інформування керівництва про зміни у законодавстві, що стосуються сфери праці, що дозволяє уникнути порушень та штрафних санкцій, є обов'язком кадрової служби. Кадрова

служба забезпечує правову підтримку діяльності організації у сфері трудових відносин. Внесення пропозицій щодо кадрового забезпечення реалізації стратегічних цілей організації, що є важливим для досягнення довгострокового успіху, є стратегічною функцією кадрової служби. Кадрові служби беруть активну участь у розробці та реалізації стратегічних планів розвитку органу публічної влади, забезпечуючи їх необхідними людськими ресурсами.

Важливим аспектом роботи кадрової служби є також і те, що вона виступає своєрідним "містком" між працівниками та керівництвом. Завдяки своїй позиції, кадрова служба може доносити до керівництва думки, побажання та проблеми працівників, а також, навпаки, транслиувати працівникам рішення та політику керівництва. Це сприяє формуванню атмосфери взаєморозуміння та довіри в колективі, що, безсумнівно, позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Відкритий діалог між керівництвом та працівниками, який модерує кадрова служба, дозволяє оперативно вирішувати проблеми, що виникають, та запобігати виникненню конфліктних ситуацій, що є запорукою стабільності та розвитку. Окрім безпосередньо функцій, пов'язаних з управлінням персоналом, кадрова служба також відіграє важливу роль у формуванні іміджу органу публічної влади. Професіоналізм, етичність та доброзичливість працівників кадрової служби створюють перше враження про організацію у потенційних кандидатів, а також формують думку про неї у діючих працівників. Таким чином, кадрова служба є не тільки внутрішнім інструментом управління, але й важливим елементом зовнішніх комунікацій, що впливає на репутацію органу публічної влади в цілому. Позитивний імідж роботодавця, який формується, в тому числі, завдяки роботі кадрової служби, є важливим фактором у залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців, що є критично важливим в умовах конкурентного ринку праці. Варто зазначити, що в умовах цифровізації всіх сфер життя, кадрові служби активно впроваджують у свою роботу новітні технології. Використання

спеціалізованого програмного забезпечення, електронних баз даних, онлайн-платформ для рекрутингу та навчання дозволяє автоматизувати багато процесів, підвищити їх ефективність та прозорість. Це, в свою чергу, дає можливість кадровим службам зосередитися на вирішенні більш стратегічних завдань, пов'язаних з розвитком людського капіталу організації. Цифровізація кадрових процесів є не просто даниною моді, а необхідністю, що дозволяє органам публічної влади ефективно управляти персоналом в умовах динамічного розвитку сучасного світу .

Підсумовуючи, можна стверджувати, що кадрові служби в органах публічної влади відіграють надзвичайно важливу, багатогранну та відповідальну роль. Вони є не просто адміністративними підрозділами, а стратегічними партнерами керівництва, що забезпечують ефективне функціонування всієї системи публічного управління. Широкий спектр функцій, що виконують кадрові служби, охоплює абсолютно всі аспекти управління персоналом, від стратегічного планування, що є основою діяльності, до щоденного адміністрування, що забезпечує стабільність робочих процесів. Використання сучасних технологій, інноваційних підходів, аналітичних інструментів, передових методів управління персоналом дозволяє кадровим службам не просто йти в ногу з часом, а працювати на випередження, забезпечуючи органи публічної влади необхідними кадровими ресурсами найвищої якості для успішного виконання поставлених перед ними завдань, що є особливо важливим у сучасному мінливому світі. Постійний розвиток, безперервна адаптація до змін, що відбуваються у суспільстві та державі, та впровадження інновацій у всі сфери діяльності є запорукою ефективності роботи кадрових служб та, як наслідок, успішного функціонування органів публічної влади в цілому, що є важливим для забезпечення стабільності та розвитку держави. Їх робота - це безперервний, динамічний процес, спрямований на створення такої системи управління людськими ресурсами, яка б максимально відповідала сучасним викликам, що постійно змінюються, та сприяла досягненню стратегічних цілей

держави, що є найвищим пріоритетом. Кадрові служби є тим фундаментом, на якому будується ефективна робота органів публічної влади, і від їх професіоналізму, відданості справі та вміння адаптуватися до нових умов залежить успіх всієї держави і громади.

1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності органів публічної влади в Україні в контексті кадрового менеджменту.

Діяльність органів публічної влади в Україні є основою функціонування держави та забезпечення прав і свобод громадян. Її ефективність та законність безпосередньо залежать від чіткого та всеосяжного нормативно-правового регулювання. Система законодавчих актів, що визначають повноваження, порядок діяльності, відповідальність та взаємодію органів публічної влади, є фундаментом, на якому будується вся вертикаль публічного управління. Основоположним актом, що закладає принципи організації та діяльності органів публічної влади, є Конституція України. Вона визначає Україну як суверенну і незалежну, демократичну, соціальну, правову державу, де носієм суверенітету і єдиним джерелом влади є народ. Конституція закріплює принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову, що є гарантією запобігання узурпації влади та забезпечення балансу повноважень. Верховна Рада України є єдиним органом законодавчої влади, який приймає закони, здійснює парламентський контроль та виконує інші функції, визначені Основним Законом. Кабінет Міністрів України, як вищий орган у системі органів виконавчої влади, забезпечує проведення державної політики, координує роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Судова влада здійснюється судами, які є незалежними та підкоряються лише закону. Розділ VI Конституції України присвячений Кабінету Міністрів України та іншим органам виконавчої влади. Він визначає порядок формування Кабінету

Міністрів, його повноваження, відповідальність та порядок припинення повноважень. Конституція також передбачає створення міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, що конкретизують та реалізують політику Кабінету Міністрів у відповідних сферах. Місцеве самоврядування, гарантоване Конституцією, є важливою складовою системи публічної влади. Воно забезпечує самостійне вирішення територіальними громадами питань місцевого значення, управління майном, що є в комунальній власності, та реалізацію інших повноважень, визначених законом.

Основою всієї системи правового регулювання є Конституція України [29]. Фундаментальні принципи, що безпосередньо впливають на кадрову політику, закладені в її статтях. Так, стаття 5 визначає народ як носія суверенітету і єдине джерело влади, що утверджує ідею служіння публічній службі суспільству. Принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову, закріплений у статті 6, створює основу для формування політично нейтрального апарату управління [29]. Для кадрової політики це означає, що добір та просування службовців мають ґрунтуватися на професійних якостях, а не на політичній лояльності, що є запорукою стабільності. Ключове значення має стаття 38 Конституції, яка гарантує право громадян на рівний доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Ця норма є основою для побудови меритократичної системи, де головними критеріями є компетентність та професіоналізм. Крім того, право на місцеве самоврядування, гарантоване Розділом XI Конституції, визначає засади формування кадрового складу на муніципальному рівні [29].

На основі конституційних норм розроблено розгалужену систему законів, що деталізують кадрові процеси. Закон України «Про державну службу» є центральним актом, що регулює кадрову політику [57]. Стаття 4 цього закону встановлює ключові принципи державної служби, а саме: верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політична

неупередженість, прозорість та стабільність. Статус та завдання кадрових служб чітко визначені у статті 18, яка закріплює за ними роль самостійного структурного підрозділу, що реалізує державну політику з питань управління персоналом. Це перетворює їх на сучасні HR-підрозділи.

Регламентація ключових кадрових процесів. Закон закріплює конкурсний відбір як основний інструмент доступу до служби (стаття 22), що є реалізацією принципу меритократії. Обов'язок державних службовців постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності закріплено у статті 8, а стаття 48 визначає умови для такого професійного навчання. Водночас стаття 44 регламентує механізми оцінювання результатів службової діяльності

Центральним актом, що регулює кадрову політику, є Закон України «Про державну службу» [57]. Саме цей закон здійснив концептуальний перехід від радянської моделі «відділу кадрів» до сучасного HR-підрозділу, чітко окресливши статус, завдання та функції служби управління персоналом. Статус та підпорядкування ст. 17. Закон визначає службу управління персоналом як самостійний структурний підрозділ державного органу. Це положення є принципово важливим, оскільки воно виводить кадрову службу зі стану технічного виконавця та надає їй інституційної ваги. Підпорядкування служби управління персоналом безпосередньо керівнику державної служби підкреслює її стратегічну роль у реалізації кадрової політики та забезпечує прямий зв'язок з ключовою посадовою особою, відповідальною за управління в органі [57].

Стаття 18 Закону «Про державну службу» під назвою «Служба управління персоналом» визначає основні завдання цього підрозділу [57]. По суті, ця стаття є дорожньою картою для кожної кадрової служби, оскільки вона закріплює за нею не лише традиційні адміністративні функції (документальне оформлення вступу, проходження та припинення служби), а й сучасні HR-завдання, серед яких:

- забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом;
- добір персоналу, що включає організацію та проведення конкурсів;
- планування та організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з питань управління персоналом;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за дотриманням вимог законодавства про державну службу.

Закони у сфері місцевого самоврядування: діяльність у цій сфері регулюється Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування». Вони адаптують загальні принципи публічної служби до муніципального управління, надаючи органам місцевого самоврядування значну автономію у формуванні кадрової політики, зокрема у затвердженні структури та чисельності апарату, що є повноваженнями місцевих рад згідно зі статтею 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [59]. Довший час правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування (ОМС) значно відставало від стандартів, запроваджених для державної служби, і базувалося на засадах закону 2001 року. Ситуація кардинально змінилася з прийняттям нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який, хоч і був ветоаний Президентом, заклав сучасні підходи до управління персоналом. Порівняльний аналіз положень старого закону 2001 року та нового закону 2023 року дозволяє побачити ключові зміни в підходах до кадрового менеджменту на муніципальному рівні.

Аналіз ключових змін демонструє глибоку трансформацію:

1. Змінився підхід до вступу на службу. Якщо старий закон допускав позаконкурсний прийом, то новий закон встановлює вступ на службу виключно на основі відкритого конкурсу, за аналогією з державною

службою. Для кадрових служб це означає утвердження меритократії та мінімізацію ризиків корупції.

2. Реформовано поняття управління персоналом. У старому законі поняття «служба управління персоналом» було відсутнє. Новий закон впроваджує сучасне поняття «служба управління персоналом» з функціями, що включають стратегічне планування, розвиток та мотивацію. Це трансформує кадрові служби з технічних підрозділів на центри експертизи.

3. Модернізовано систему оплати праці. Замість застарілої системи рангів, новий закон впроваджує класифікацію посад за функціональним принципом та нову модель оплати праці, де основну частину складає посадовий оклад. Це забезпечує прозорість та справедливість, надаючи кадровим службам ефективні інструменти для мотивації.

Особливе місце в системі посідає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Це центральний орган виконавчої влади, який є головним методологом, координатором та контролером у сфері кадрової політики, перетворюючи загальні норми законів на конкретні й дієві механізми. Саме НАДС розробляє та затверджує ключові підзаконні акти, зокрема порядки проведення конкурсного відбору та щорічного оцінювання, які є обов'язковими для всіх кадрових служб. Окрім того, агентство здійснює державний нагляд за додержанням законодавства та надає методичні рекомендації, забезпечуючи єдність стандартів у всій системі державної служби [53] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Додано примітку [H1]:

Нормативне забезпечення ключових функцій кадрового менеджменту в державній службі

Кадрова функція	Нормативно-правові акти	Короткий опис регулювання
1. Конкурсний відбір	Постанова КМУ від 25.03.2016 р. № 246	Регламентує всі етапи конкурсу: оприлюднення умов, тестування, проведення співбесід та визначення

Кадрова функція	Нормативно-правові акти	Короткий опис регулювання
		переможців. Є головним інструментом реалізації принципу меритократії.
2. Оцінювання результатів службової діяльності	Постанова КМУ від 23.08.2017 р. № 640	Встановлює типовий порядок визначення завдань для службовця, моніторингу їх виконання та виставлення підсумкової оцінки (негативної, позитивної, відмінної), яка впливає на преміювання та кар'єрне зростання.
3. Оплата праці на основі класифікації посад	Постанова КМУ від 29.12.2023 р. № 1409 Наказ НАДС від 21.11.2023 р. № 140-23	Впроваджує нову модель оплати праці, де основна частина зарплати залежить від грейду посади. Затверджує єдиний Каталог типових посад, що є основою для реформи.
4. Професійне навчання та розвиток	Постанова КМУ від 06.02.2019 р. № 106	Визначає види, форми та порядок організації професійного навчання (підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та функціонування єдиного порталу управління знаннями.
5. Дисциплінарна відповідальність	Постанова КМУ від 04.12.2019 р. № 1039	Регулює процедуру відкриття, проведення та розгляду дисциплінарних проваджень щодо державних службовців, забезпечуючи дотримання їхніх прав.

Джерело: укладено автором

Якщо закони встановлюють стратегічні рамки та принципи, то саме постанови Кабінету Міністрів України є тим інструментом, що перетворює ці принципи на детальні, практичні та обов'язкові до виконання процедури. Уряд, як вищий орган у системі виконавчої влади, відіграє центральну роль у конкретизації норм, що регулюють кадрову політику, забезпечуючи її уніфіковане впровадження по всій вертикалі державного управління.

Діяльність кадрових служб значною мірою ґрунтується саме на цих підзаконних актах, які регламентують найважливіші HR-процеси.

Одним із ключових напрямів є забезпечення прозорого та об'єктивного добору кадрів. Постанова КМУ від 25.03.2016 № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» є настільною книгою для кожної кадрової служби. Цей документ детально регламентує кожен етап конкурсної процедур [61]:

- порядок встановлює чіткі вимоги до оприлюднення інформації про вакансію, кваліфікаційні вимоги до кандидатів та умови конкурсу, що забезпечує максимальну прозорість та інформованість потенційних учасників;

- постанова визначає склад, повноваження та порядок роботи конкурсних комісій, що є гарантією неупередженого розгляду кандидатур;

- документ детально описує процедури тестування на знання законодавства та володіння іноземною мовою, розв'язання ситуаційних завдань для перевірки професійних компетенцій, а також проведення співбесіди для оцінки особистісних якостей кандидатів. Ця постанова є практичним втіленням принципу меритократії, закладеного в Законі «Про державну службу», і ключовим інструментом боротьби з протекціонізмом та суб'єктивізмом при прийомі на роботу.

Важливим елементом правового поля, що регулює діяльність кадрових служб, є Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП) [30]. Хоча відносини в публічній службі значною мірою регулюються спеціальними законами, КЗпП виступає як загальний нормативний акт, що встановлює фундаментальні засади трудових відносин для всіх працівників, включаючи тих, хто працює в органах публічної влади. Його норми застосовуються у випадках, коли певні аспекти не врегульовані спеціальним законодавством. Для кадрових служб це означає, що при вирішенні багатьох питань вони мають керуватися саме положеннями Кодексу, який регулює:

- загальний порядок укладення, зміни та припинення трудового договору;
- режими робочого часу та часу відпочинку, надання відпусток;
- базові гарантії та компенсації для працівників;
- правила трудової дисципліни та порядок накладення дисциплінарних стягнень.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретико-правові засади діяльності кадрових служб в органах публічної влади, можна зробити декілька ключових узагальнень. На нашу думку, правова основа функціонування кадрових служб є багатогранною і базується насамперед на Конституції України, Законі України "Про державну службу", Кодексі законів про працю та низці спеціалізованих нормативно-правових актів. Саме ця комплексна система створює законодавче поле, в якому кадрова служба діє не просто як адміністративний підрозділ, а як повноцінний суб'єкт кадрового менеджменту.

На наш погляд, ключова роль кадрової служби полягає у переході від суто технічних функцій (облік кадрів, оформлення документації) до стратегічного управління людськими ресурсами. Це означає, що сучасна кадрова служба є відповідальною за залучення, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність усього органу публічної влади. Варто зауважити, що ефективність кадрової служби як суб'єкта менеджменту значною мірою залежить від її інституційної спроможності та чіткого розмежування повноважень. Теоретичні моделі управління персоналом лише тоді стають дієвими, коли вони підкріплені відповідними правовими механізмами, що надають кадровим службам необхідні інструменти та автономію для прийняття управлінських рішень. Отже, подальший розвиток правового регулювання діяльності кадрових служб має бути спрямований на посилення їхньої стратегічної ролі. Це

включає в себе впровадження сучасних HR-технологій, розвиток системи компетенцій для самих працівників кадрових підрозділів та підвищення їхнього статусу в структурі органів публічної влади. Саме такий підхід дозволить забезпечити формування професійного, компетентного та мотивованого персоналу, здатного ефективно виконувати завдання, що стоять перед державою.

Отже, можна дійти висновку, що було визначено сутність кадрового менеджменту в публічних установах. Це не просто набір адміністративних процедур, а стратегічна система управління людськими ресурсами, що є невід'ємною частиною управління персоналом. Його ключовим завданням є перетворення фундаментальних принципів публічної служби — меритократії, прозорості та політичної нейтральності — у щоденні, контрольовані процеси. Таким чином, кадровий менеджмент виступає як "ціла філософія", спрямована на формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу, здатного ефективно виконувати завдання держави.

Розкрито поняття та основні функції кадрових служб. Доведено, що сучасна кадрова служба зазнала трансформації від адміністративної одиниці до стратегічного партнера керівництва. Її функції охоплюють весь життєвий цикл працівника: від стратегічного планування та організації прозорого конкурсного відбору до розробки програм адаптації, оцінки ефективності, професійного розвитку та мотивації. Окремо підкреслено роль кадрової служби як "містка" між керівництвом та працівниками, що впливає на формування позитивного іміджу органу влади як роботодавця.

Систематизовано нормативно-правове регулювання діяльності кадрових служб. Основою правового поля є Конституція України, яка гарантує рівний доступ до державної служби (ст. 38). Центральним актом є Закон України «Про державну службу», що визначає статус служби управління персоналом як самостійного структурного підрозділу (ст. 17), закріплює її ключові завдання (ст. 18) та встановлює конкурсний відбір як

основний інструмент доступу до служби (ст. 22). Практичну реалізацію цих норм забезпечують підзаконні акти Кабінету Міністрів України та методологічна й контрольна функція Національного агентства України з питань державної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВИХ СЛУЖБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Основні проблеми та бар'єри у функціонуванні кадрових служб

Кадрові служби відіграють ключову роль у будь-якій організації, адже саме вони відповідають за управління людськими ресурсами – найціннішим активом компанії. В Україні, як і в багатьох інших країнах, кадрове адміністрування стикається з низкою викликів та бар'єрів, які ускладнюють його ефективне функціонування. Ці проблеми мають комплексний характер і охоплюють різні аспекти, починаючи від недосконалого законодавства і закінчуючи браком кваліфікованих кадрів. Однією з ключових проблем є недосконалість та нестабільність трудового законодавства. Кодекс законів про працю України, прийнятий ще у 1971 році, безнадійно застарів і не відповідає сучасним реаліям ринку праці. Він не враховує нові форми зайнятості, такі як дистанційна робота, фріланс, аутсорсинг, що створює правові колізії та ускладнює оформлення трудових відносин. Постійні зміни та доповнення до законодавства, які вносяться хаотично і без належного обговорення з експертним середовищем, призводять до нестабільності та правової невизначеності. Це ускладнює роботу кадрових служб, змушуючи їх витрачати значні ресурси на відстеження та адаптацію до змін, а також ризикувати штрафними санкціями через неправильне тлумачення норм. Крім того, багато аспектів трудових відносин регулюються підзаконними актами, інструкціями та роз'ясненнями, які часто суперечать один одному і створюють додаткові складнощі. Нерідко трапляються ситуації, коли працівники кадрових служб вимушені діяти на власний розсуд, керуючись не стільки буквою закону, скільки власним розумінням та досвідом. Це, звісно,

не сприяє формуванню єдиної практики застосування трудового законодавства та створює сприятливий ґрунт для зловживань.

Однією з найбільш обтяжливих проблем, що сковують роботу кадрових служб в Україні, є надмірна бюрократизація та формалізм. Цей аспект заслуговує на більш детальне дослідження, адже він не просто ускладнює роботу HR-фахівців, але й демотивує працівників, гальмує розвиток бізнесу та створює ґрунт для корупції. Уявіть собі кадрового працівника, який замість того, щоб займатися стратегічним плануванням, підбором талановитих співробітників чи розробкою програм мотивації, змушений більшу частину свого робочого часу витратити на заповнення незліченної кількості бланків, заяв, наказів, журналів реєстрації та інших документів. Кожен крок, кожен рух у сфері трудових відносин, чи то прийом на роботу, переведення, відпустки, лікарняний чи звільнення, супроводжується цілим каскадом паперів, кожен з яких потрібно не лише правильно заповнити, але й узгодити з численними інстанціями. Надмірний формалізм призводить до того, що увага фокусується на дотриманні процедур, а не на суті питання. Головне – щоб всі папери були оформлені правильно, а не те, чи ефективно працює система управління персоналом, чи задоволені працівники умовами праці, чи розвивається компанія. Такий підхід вбиває ініціативу, творчість та гнучкість, перетворюючи кадрову роботу на механічне виконання інструкцій. Все це має негативні наслідки не тільки для кадрових служб, але й для бізнесу в цілому, адже призводить до зниження продуктивності праці, бо замість того, щоб займатися своїми безпосередніми обов'язками, працівники витрачають час на паперову тяганину. Зростають і витрати, пов'язані з друком, зберіганням та обробкою великих обсягів паперових документів, уповільнюються бізнес-процеси, оскільки затримки в оформленні документів призводять до гальмування роботи всього підприємства, демотивуються працівники, адже бюрократична тяганина та формалізм створюють атмосферу апатії та безвиході, що негативно впливає на мотивацію та лояльність співробітників. Варто запровадити електронний документообіг,

що дозволить значно скоротити обсяги паперової роботи, прискорити процес оформлення документів та підвищити прозорість кадрових процесів, автоматизувати кадрове адміністрування за допомогою HRM-систем, що дозволить автоматизувати рутинні операції, такі як ведення кадрового обліку, нарахування заробітної плати, формування звітності, а також підвищити кваліфікацію кадрових працівників та організувати навчання з питань використання сучасних інформаційних технологій та оптимізації кадрових процесів. Важливо змістити фокус уваги з формального дотримання процедур на ефективність управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії. Бюрократизація та надмірний формалізм є серйозною перешкодою на шляху до ефективного функціонування кадрових служб в Україні, і їх подолання потребує рішучих дій з боку держави, бізнесу та самих кадрових працівників. Лише спільними зусиллями можна звільнити кадрове адміністрування від кайданів бюрократії та створити умови для розвитку людського капіталу в Україні [40, с.88].

Не менш обтяжливим фактором є вже згадувана надмірна бюрократизація та формалізм, що пронизують усю систему публічного управління. Незліченна кількість документів, погоджень, візувань, довідок та звітів, якими супроводжується кожен крок у кадровій роботі, створює колосальне навантаження на працівників кадрових служб. Замість того, щоб зосереджуватися на стратегічних завданнях, таких як розвиток професійного потенціалу державних службовців, формування кадрового резерву, впровадження сучасних методів оцінки та мотивації персоналу, вони змушені витрачати левову частку свого часу на паперову тяганину. Особливо гостро ця проблема відчувається в органах державної влади та місцевого самоврядування, де бюрократичні процедури є особливо складними та багатоступеневими. Кожен, хто хоч раз стикався з оформленням документів у публічних установах, може навести безліч прикладів, коли просте питання вирішувалося тижнями, а то й місяцями, через необхідність зібрати десятки підписів та печаток. Варто також згадати, що Україна, як і багато інших

країн, стала на шлях цифровізації державного управління, впровадження електронних сервісів та систем, але рівень автоматизації кадрових процесів у публічному секторі все ще залишається недостатнім. Багато органів влади продовжують вести кадровий облік у паперовій формі або використовують застаріле програмне забезпечення, що не відповідає сучасним вимогам. Це призводить до неефективного використання робочого часу, помилок у даних, ускладнює процес формування та аналізу кадрової інформації. Впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом, які б дозволили автоматизувати рутинні операції, оптимізувати кадрові процеси та підвищити прозорість та підзвітність у цій сфері, гальмується через брак фінансових ресурсів, а подекуди й через опір змінам з боку консервативно налаштованих керівників та працівників. Додає проблем і недостатній рівень цифрової грамотності багатьох публічних службовців, що ускладнює процес впровадження та використання нових технологій. Не оминати увагою і проблему дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері управління персоналом у публічному секторі. Ринок праці відчуває брак досвідчених HR-фахівців, які б володіли не лише знанням трудового законодавства та кадрового діловодства, але й сучасними методиками підбору, адаптації, оцінки, навчання та мотивації персоналу, а також мали б ґрунтовні знання у сфері публічного адміністрування. Система підготовки кадрів у цій сфері не завжди відповідає вимогам часу, а програми навчання часто не враховують специфіки роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування. Низький рівень заробітної плати, особливо на початкових посадах, у поєднанні з високим рівнем відповідальності та значним обсягом роботи, не сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців у секторі публічного управління. Багато молодих спеціалістів, здобувши освіту, віддають перевагу роботі в приватних компаніях, де рівень оплати праці та можливості для кар'єрного зростання є вищими. Це призводить до плинності кадрів, браку досвіду та професіоналізму в кадрових службах органів влади. Часто в органах влади кадрова робота сприймається як суто технічна функція, а не як

стратегічний напрямок діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність роботи всієї організації. Відсутність чіткої кадрової стратегії, яка б узгоджувалася із загальною стратегією розвитку органу влади, призводить до того, що робота з персоналом ведеться хаотично, без чіткого бачення цілей та пріоритетів. Кадрові служби часто не залучаються до процесу стратегічного планування, а їхня роль зводиться до виконання поточних завдань, таких як оформлення наказів, ведення особових справ та підготовка статистичної звітності. Такий підхід не дозволяє ефективно управляти людським капіталом, розвивати потенціал публічних службовців, формувати сприятливий організаційний клімат та культуру, орієнтовану на результат. Часто керівники не приділяють належної уваги питанням розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації, навчанню та кар'єрному зростанню співробітників, що, безсумнівно, позначається на якості роботи всього державного апарату і апарату в органах місцевого самоврядування [40, с.89].

Ефективна робота кадрових служб неможлива без налагодженої комунікації та взаємодії з іншими підрозділами органу влади, а також із зовнішніми стейкхолдерами, такими як громадські організації, експертне середовище, заклади освіти. Проте, рівень такої комунікації та взаємодії в органах публічної влади часто залишається низьким. Кадрові служби нерідко працюють в інформаційному вакуумі, не отримуючи зворотного зв'язку від керівників структурних підрозділів щодо їхніх потреб у персоналі, планів розвитку, результатів оцінювання роботи державних службовців. Це призводить до того, що кадрові рішення приймаються без урахування реальних потреб організації, а робота з персоналом не відповідає цілям та завданням, що стоять перед органом влади. Недостатній рівень комунікації із зовнішніми стейкхолдерами ускладнює процес залучення кваліфікованих фахівців до роботи в органах влади, формування ефективного кадрового резерву, а також обмін досвідом та кращими практиками у сфері управління персоналом. На функціонування кадрових служб у публічному секторі значний вплив мають і зовнішні фактори, такі як економічна та політична

ситуація в країні. Економічна нестабільність, інфляційні процеси, обмеженість бюджетного фінансування негативно позначаються на можливостях органів влади щодо забезпечення гідного рівня оплати праці публічного службовців, фінансування програм навчання та розвитку персоналу, впровадження сучасних інформаційних систем. Політична нестабільність, часта зміна урядів та керівництва органів влади, а також воєнні дії на сході країни створюють додаткові виклики для кадрових служб, які змушені працювати в умовах підвищеної плинності кадрів, невизначеності та постійних змін. Все це, безумовно, позначається на якості роботи апарату та ефективності реалізації політики.

Розглядаючи проблеми та бар'єри, що стоять на заваді ефективному функціонуванню кадрових служб в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні, варто заглибитися в історичний контекст та соціокультурні особливості, які вплинули на формування поточної ситуації. Спадщина радянської адміністративної системи, для якої був характерний жорсткий централізований контроль, формалізм та ієрархічність, досі дається взнаки у багатьох аспектах функціонування державного апарату. Багаторічна практика, коли кадрові питання вирішувалися не на основі професійних якостей та заслуг, а за принципом особистої лояльності та родинних зв'язків, призвела до формування негативного іміджу публічної служби та зневіри громадян у можливості справедливого та неупередженого підходу до добору та просування кадрів. Не варто забувати, що трансформаційні процеси, які відбувалися в Україні протягом останніх десятиліть, проходили в умовах економічних криз, політичної нестабільності та гострої суспільно-політичної боротьби. Ці фактори не сприяли послідовному та системному реформуванню публічної служби, впровадженню сучасних стандартів управління персоналом та формуванню нової культури лідерства в органах влади. Одним із ключових бар'єрів, що й досі залишається актуальним, є опір змінам, який можна спостерігати на різних рівнях публічного управління. Вкорінена звичка до старих методів роботи, небажання брати на себе

відповідальність за прийняття рішень, страх перед невідомим та невпевненість у власних силах – все це створює потужний опір реформам, у тому числі й у сфері управління персоналом. Керівники, які звикли до авторитарного стилю управління, часто не готові делегувати повноваження та надавати своїм підлеглим більше самостійності. Працівники, в свою чергу, побоюються змін, оскільки не впевнені у своїх можливостях адаптуватися до нових вимог та умов роботи. Все це ускладнює процес впровадження інновацій, гальмує розвиток кадрового потенціалу та знижує ефективність роботи органів влади. І хоча певні зусилля з реформування публічної служби, безумовно, докладаються, їх темпи та масштаби поки що не відповідають викликам, що стоять перед країною. Важливим аспектом є те, що будь-які зміни, особливо у сфері управління персоналом, потребують часу та терпіння. Неможливо за один день перебудувати систему, яка формувалася десятиліттями. Тому важливо забезпечити послідовність та спадковість у проведенні реформ, незалежно від зміни політичної кон'юнктури. Додаючи більше деталей до вже згаданої проблеми недосконалості законодавства, варто наголосити, що вона проявляється не лише у наявності застарілих та суперечливих норм, але й у відсутності чітких та зрозумілих процедур, які б регламентували різні аспекти управління персоналом у публічному секторі. Наприклад, процедури проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, оцінювання результатів роботи публічних службовців, притягнення їх до дисциплінарної відповідальності часто є надто складними, заплутаними та непрозорими. Це створює можливості для зловживань та суб'єктивізму, підриває довіру до інститутів публічної влади та знижує мотивацію потенційних кандидатів до вступу на публічну службу. Подекуди створюється враження, що численні інструкції та положення покликані не стільки впорядкувати та полегшити роботу, скільки створити додаткові перепони та заплутати найпростіші, здавалося б, питання [, с.].

Не можна оминати увагою і питання гендерного балансу в публічному управлінні. Попри те, що в Україні жінки становлять більшість серед

працівників публічного сектору, вони все ще недостатньо представлені на керівних посадах. Подолання "скляної стелі" та забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання жінок є важливим завданням для кадрових служб. Існує низка факторів, які сприяють виникненню та підтриманню гендерного дисбалансу в публічному управлінні. Досі поширені стереотипні уявлення про те, що чоловіки є більш придатними до керівної роботи, ніж жінки, що вони більш раціональні, рішучі та стресостійкі. Такі упередження можуть впливати на рішення щодо призначення на посади, просування по службі та оцінювання роботи працівників. Жінки, як правило, несуть більший тягар неоплачуваної домашньої роботи та догляду за дітьми, що може обмежувати їхні можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Поєднання професійних та сімейних обов'язків часто призводить до того, що жінки змушені обирати між кар'єрою та сім'єю, або ж працювати в умовах постійного перевантаження. Недостатня поширеність гнучких графіків роботи, можливостей дистанційної роботи та інших форм організації праці, які б дозволяли краще поєднувати професійні та сімейні обов'язки, ускладнює становище жінок у публічному секторі. Відсутність програм підтримки та розвитку жіночого лідерства, менторства та коучингу для жінок, які прагнуть кар'єрного зростання, також є перешкодою на шляху до гендерного балансу. У деяких установах публічного сектору може існувати неформальна культура, яка є більш сприятливою для чоловіків, ніж для жінок. Це може проявлятися у вигляді жартів, коментарів або поведінки, які створюють некомфортне або вороже середовище для жінок. Чоловіки часто мають ширший доступ до неформальних мереж та зв'язків, які можуть бути корисними для кар'єрного зростання. Жінки ж можуть бути виключені з цих мереж, що обмежує їхні можливості для професійного розвитку. Подолання гендерного дисбалансу в публічному управлінні потребує комплексного підходу [40, с.89].

Важливим є проведення інформаційно-просвітницьких кампаній для боротьби зі стереотипами та упередженнями щодо ролі жінок у суспільстві та

публічному управлінні. Необхідно створювати умови для кращого поєднання професійних та сімейних обов'язків, включаючи розширення мережі дошкільних закладів, запровадження гнучких графіків роботи та можливостей дистанційної роботи. Впровадження програм підтримки та розвитку жіночого лідерства, включаючи тренінги, менторські програми та коучинг, також є важливим кроком. Потрібно забезпечувати прозорість та об'єктивність процедур призначення на посади, просування по службі та оцінювання роботи працівників. Необхідно здійснювати моніторинг та оцінку гендерного балансу в органах публічної влади, збір та аналіз статистичних даних щодо представництва чоловіків та жінок на різних посадах. Важливо заохочувати жінок до активної участі в конкурсах на заміщення вакантних посад, інформування їх про можливості кар'єрного зростання в публічному секторі. . Створення в установах та організаціях публічного сектору культури, вільної від дискримінації та упереджень, яка б забезпечувала рівні можливості для всіх працівників, незалежно від статі, є надзвичайно важливим. Як зазначає Грішнова О.А. потрібно враховувати гендерний аспект при розробці та реалізації кадрової політики, включаючи планування, підбір, розстановку, мотивацію та розвиток персоналу . Досягнення гендерного балансу в публічному управлінні є не лише питанням соціальної справедливості, але й питанням ефективності. Дослідження показують, що організації з більш збалансованим гендерним складом є більш інноваційними, продуктивними та краще адаптуються до змін. Залучення жінок до прийняття рішень на всіх рівнях публічного управління дозволить враховувати інтереси та потреби всього суспільства, підвищити якість державних послуг та зміцнити довіру громадян до влади [15, с. 110].

Підсумовуючи усе вищесказане, можна констатувати, що ефективне функціонування кадрових служб у сфері публічного управління в Україні на сьогоднішній день стикається з низкою серйозних проблем та перепон, які мають системний характер і потребують комплексного та виваженого підходу до їх розв'язання. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ці

проблеми охоплюють широке коло питань, починаючи від недосконалостей нормативно-правової бази, яка часто є застарілою, суперечливою та не відповідає сучасним вимогам, і закінчуючи глибинними аспектами організаційної культури, що склалася у сфері публічного адміністрування протягом багатьох років. Безумовно, надмірна бюрократизація та формалізм, які пронизують процедури управління персоналом, створюють значне навантаження на працівників кадрових служб, відволікаючи їх від виконання стратегічних завдань і зосереджуючи увагу на нескінченному документообігу, що, своєю чергою, знижує загальну продуктивність праці та ефективність функціонування органів публічної влади. Окрім того, недостатній рівень автоматизації кадрових процесів, який спостерігається у багатьох установах, призводить до неефективного використання робочого часу, збільшує ймовірність помилок у даних та ускладнює процес прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на достовірній та оперативній інформації. Слід також наголосити на проблемі дефіциту кваліфікованих кадрів, спроможних застосовувати сучасні методики управління персоналом, а також на низькому рівні мотивації працівників, що, безумовно, є наслідком як недосконалої системи оплати праці, так і відсутності чітких перспектив кар'єрного зростання. Все це, звісно, позначається на престижності публічної служби та її здатності залучати талановитих і відданих своїй справі професіоналів. Не менш важливою проблемою є недостатня увага до питань стратегічного управління людськими ресурсами, що проявляється у відсутності чіткої кадрової політики, яка б відповідала довгостроковим цілям розвитку держави.

З огляду на все вищесказане, можна з повною впевненістю стверджувати, що подальший розвиток та підвищення ефективності роботи кадрових служб у сфері публічного управління можливі лише за умови реалізації комплексного підходу, який передбачатиме, з одного боку, вдосконалення нормативно-правової бази, дебюрократизацію та автоматизацію кадрових процесів, а з іншого – суттєве підвищення рівня

професійної підготовки та мотивації працівників, формування нової організаційної культури, заснованої на принципах прозорості, підзвітності, гендерної рівності та орієнтації на результат. Безумовно, такий підхід потребує політичної волі, наполегливої праці та консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін: органів державної влади, місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій та, звичайно ж, самих працівників кадрових служб. Лише за таких умов можна сподіватися на створення дійсно ефективної системи публічного управління, яка буде спроможна відповідати на виклики сьогодення та забезпечувати сталий розвиток України у майбутньому. Подальший розвиток держави нерозривно пов'язаний із реформуванням системи управління, у якій саме кадрове забезпечення відіграє одну з ключових ролей.

2.2. Сучасні тенденції та виклики у діяльності кадрових служб публічного сектору

Сучасний світ характеризується динамічними змінами, що охоплюють всі сфери суспільного життя. Ці зміни не оминають і сферу управління персоналом, особливо у публічному секторі, де ефективність роботи кадрових служб безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг та реалізацію стратегічних завдань розвитку країни. В умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізаційних процесів, трансформації соціально-економічних відносин та підвищення вимог до результативності публічного управління, кадрові служби стикаються з низкою нових викликів, які потребують адаптації до мінливого середовища, переосмислення традиційних підходів та пошуку інноваційних рішень. Важливо розуміти, що саме людський капітал є найціннішим ресурсом будь-якої організації, а в публічному секторі його значення набуває особливої ваги, адже від професіоналізму, компетентності та вмотивованості працівників залежить не

лише ефективність функціонування окремих інституцій, але й довіра громадян до влади та, зрештою, успішність реформ та змін у суспільстві.

На сучасному етапі розвитку, діяльність кадрових служб публічного сектору зазнає значного впливу від загальносвітових тенденцій. *Глобалізація ринку праці*, міграційні процеси, розвиток інформаційних технологій, зростання конкуренції за талановитих фахівців – всі ці фактори створюють нові реалії, до яких потрібно адаптуватися [16, с. 169]. Публічний сектор, як і будь-яка інша сфера, відчуває на собі вплив цих тенденцій і змушений шукати шляхи для ефективного управління персоналом в умовах постійних змін. Варто зазначити, що на відміну від приватного сектору, який орієнтований на отримання прибутку, публічний сектор ставить перед собою завдання забезпечення суспільного блага, що передбачає особливу відповідальність у питанні підбору та розвитку кадрів. У цьому контексті, кадрові служби відіграють ключову роль у формуванні професійного та компетентного апарату, здатного ефективно виконувати поставлені перед ним завдання. Однією з ключових тенденцій, що визначає сучасний ландшафт управління персоналом у публічному секторі, є *зростаюча роль стратегічного планування кадрових ресурсів*. Раніше, функції кадрових служб здебільшого зводилися до операційного управління: підбір кадрів, оформлення необхідної документації, облік персоналу. Проте, сучасні умови диктують необхідність переходу від реактивного до проактивного підходу в управлінні людськими ресурсами [48, с. 5]. Сьогодні, в умовах зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців, демографічних змін та необхідності забезпечення довгострокової ефективності публічних інституцій, кадрові служби все більше фокусуються на стратегічному плануванні. Це передбачає прогнозування майбутніх потреб у кадрах, розробку програм розвитку та утримання працівників, формування кадрового резерву, а також планування наступності на ключових посадах. Такий підхід дозволяє не просто реагувати на поточні виклики, а й заздалегідь готуватися до майбутніх змін,

забезпечуючи стабільність та ефективність роботи публічного сектору в довгостроковій перспективі.

Ще однією важливою тенденцією, що трансформує роботу кадрових служб, є *цифровізація та автоматизація кадрових процесів*. Впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом відкриває широкі можливості для підвищення ефективності роботи, оптимізації процесів, забезпечення прозорості та об'єктивності кадрових рішень. Сучасні системи управління персоналом (HRM-системи) дозволяють автоматизувати рутинні операції, такі як облік персональних даних, ведення кадрової документації, розрахунок заробітної плати, а також значно спрощують та прискорюють процеси рекрутингу, адаптації, оцінки, навчання та розвитку персоналу [33]. Використання цифрових інструментів не лише економить час та ресурси, але й сприяє підвищенню якості кадрових рішень завдяки можливості збору та аналізу великих масивів даних про персонал. Крім того, цифровізація забезпечує більшу прозорість та підзвітність у роботі кадрових служб, що є особливо важливим для публічного сектору, де довіра суспільства до влади ґрунтується, в тому числі, й на відкритості та справедливості кадрової політики. Найважливішою та наймасштабнішою тенденцією є цифрова трансформація, що кардинально змінює діяльність кадрових служб.

Ключовим інструментом цієї трансформації в Україні є впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (Human Resource Management Information System – HRMIS) HRMIS — це комплексна цифрова платформа, призначена для автоматизації та централізації всіх ключових кадрових процесів на державній службі. Її головна мета — відійти від застарілого паперового документообігу та розрізнених баз даних, створивши єдиний, надійний та захищений цифровий простір для управління персоналом .

Впровадження системи переслідує декілька стратегічних цілей:

- автоматизація рутинних операцій (облік, розрахунок зарплати, організація конкурсів) дозволяє працівникам кадрових служб зосередитись на більш аналітичних та стратегічних завданнях;

- забезпечення прозорості: Централізована система робить кадрові процеси, такі як конкурсний відбір та просування по службі, значно прозорішими та менш вразливими до корупційних ризиків ;

- прийняття рішень на основі даних: HRMIS акумулює величезний масив даних про персонал, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати кадрові потреби та розробляти ефективні HR-стратегії;

- створення «єдиного цифрового профілю» державного службовця: Система дозволяє створити повний електронний профіль кожного працівника з інформацією про його кар'єрний шлях, розвиток та компетенції, що спрощує управління кар'єрою;

- за даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), проєкт з впровадження HRMIS демонструє стабільну динаміку.

Станом на травень 2025 року ключові показники були такими: до системи HRMIS підключено 846 державних органів, що становить 87% від їх загальної кількості. Це свідчить про високий рівень охоплення центральних органів виконавчої влади та їхніх територіальних підрозділів. З початку 2025 року до системи було долучено 219 нових органів, що вказує на прискорення темпів інтеграції. В систему внесено дані щодо понад 47 тисяч працівників державних органів. Це дозволяє централізовано вести облік кадрів, керувати їхніми даними та аналізувати кількісний склад державної служби. Для порівняння, на початку 2024 року в системі було зареєстровано 762 держоргани та близько 39,7 тис. службовців; серед пріоритетних дій уряду на 2025 рік передбачає, що HRMIS має бути впроваджена у 80% міністерств та інших центральних органах виконавчої влади [53]. Поточні показники свідчать, що ця мета є досяжною. План-графік НАДС передбачає

підключення всіх міністерств та ЦОВВ до червня 2025 року. Проект реалізується за підтримки Світового банку, а його подальше впровадження є частиною вимог в рамках програми підтримки Ukraine Facility, що підкреслює його важливість для євроінтеграційних процесів України.

Як наголошує І. І. Колобердянюк не можна оминати увагою і таку важливу тенденцію, як зростання уваги до *розвитку професійних компетенцій та безперервного навчання працівників публічного сектору* [28 с. 5]. В умовах швидких технологічних та соціально-економічних змін, знання та навички, які були актуальними ще декілька років тому, можуть швидко застарівати. Тому, для забезпечення ефективності роботи публічних інституцій, необхідно постійно оновлювати та розширювати професійні компетенції працівників. Кадрові служби відіграють ключову роль у цьому процесі, розробляючи та впроваджуючи програми навчання та розвитку, що відповідають сучасним вимогам та стратегічним цілям організації. Це можуть бути як короткострокові тренінги та семінари, так і довгострокові програми підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Важливим аспектом є також створення умов для саморозвитку працівників, стимулювання їх до самостійного навчання та пошуку нових знань. Інвестиції в розвиток людського капіталу є стратегічно важливими для публічного сектору, оскільки вони забезпечують не лише підвищення ефективності роботи окремих працівників, але й сприяють формуванню професійного та компетентного апарату, здатного ефективно вирішувати складні завдання, що стоять перед суспільством. Зростаюча конкуренція за таланти між публічним та приватним сектором є ще одним серйозним викликом. Публічний сектор часто програє приватному сектору в питанні оплати праці та кар'єрних можливостей, що ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Для подолання цієї проблеми, кадровим службам необхідно розробляти комплексні програми мотивації та утримання персоналу, які б враховували не лише матеріальні, але й нематеріальні стимули. Це може включати можливості для професійного

розвитку, участь у цікавих та суспільно значущих проектах, гнучкий графік роботи, створення позитивного іміджу публічної служби та формування корпоративної культури, що ґрунтується на цінностях суспільного служіння. Важливо також підкреслювати значущість роботи в публічному секторі та можливості, які вона надає для самореалізації та внесення вкладу в розвиток суспільства.

Зростання вимог до етичності та доброчесності працівників публічного сектору також є важливою тенденцією. Суспільство очікує від публічних службовців не лише високого професіоналізму, але й дотримання найвищих етичних стандартів. Кадрові служби відіграють важливу роль у формуванні культури доброчесності в організації, розробляючи та впроваджуючи етичні кодекси, проводячи тренінги з етики та антикорупційного законодавства, а також здійснюючи моніторинг дотримання етичних норм. Важливо створити середовище, в якому неприпустимі будь-які прояви корупції, фаворитизму чи зловживання службовим становищем. Формування культури доброчесності є невід'ємною частиною сучасної кадрової політики в публічному секторі та сприяє підвищенню довіри громадян до влади. Інвестиції в розвиток людського капіталу, тобто в навчання та розвиток працівників, є стратегічно важливими для публічного сектору, оскільки вони забезпечують не лише підвищення ефективності роботи окремих працівників, але й сприяють формуванню високопрофесійного, компетентного та високоефективного апарату публічної служби, здатного ефективно та результативно вирішувати складні та багатогранні завдання, що стоять перед суспільством на сучасному етапі його розвитку [56, с. 51].

Кардинальна зміна парадигми роботи, яка спостерігається в останні роки, зокрема *стрімке поширення віддаленої роботи* як нового формату трудових відносин та впровадження гнучких графіків роботи, також суттєво впливає на діяльність кадрових служб, ставлячи перед ними нові виклики та завдання. Ці зміни, продиктовані об'єктивними обставинами, вимагають від

кадрових фахівців перегляду традиційних підходів до організації робочого процесу, зокрема, до контролю робочого часу співробітників, оцінки ефективності та продуктивності їхньої праці, а також забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між працівниками, які можуть знаходитися в різних локаціях, іноді навіть в різних часових поясах. У зв'язку з цим, кадровим службам необхідно розробляти та впроваджувати нові політики та процедури, що регулюють віддалену роботу, чітко визначають права та обов'язки як працівників, так і роботодавця, а також активно інвестувати в сучасні інструменти та технологічні платформи для організації онлайн-комунікації, забезпечення ефективної взаємодії між членами команди та спільної роботи над проектами в режимі реального часу. Особливо важливим аспектом в умовах поширення віддаленої роботи стає забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям працівників, попередження професійного вигорання, яке може виникати через розмиття меж між робочим та особистим часом, а також підтримка психологічного благополуччя та комфорту співробітників, які працюють в дистанційному форматі. Вирішення цих завдань вимагає від кадрових спеціалістів розвитку нових навичок та компетенцій, пов'язаних з управлінням віртуальними командами, організацією ефективної комунікації на відстані, наданням коучингової підтримки працівникам та створенням умов для їхнього психологічного комфорту в умовах віддаленої роботи.

Важливим аспектом сучасної кадрової роботи, що набуває все більшого значення, стає *розвиток політики інклюзивності та різноманітності (diversity and inclusion)* в організаціях, особливо в публічному секторі. Створення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхньої статі, віку, расової чи етнічної приналежності, релігійних переконань, сексуальної орієнтації, фізичних можливостей чи будь-яких інших особистих характеристик, є не лише питанням соціальної справедливості та дотримання прав людини, але й важливим фактором підвищення ефективності та результативності роботи організації. Дослідження показують, що

різноманітні команди, які об'єднують людей з різним життєвим та професійним досвідом, різними поглядами та підходами до вирішення завдань, є більш креативними, інноваційними та продуктивними. Вони здатні знаходити нестандартні, оригінальні рішення, генерувати нові ідеї та краще розуміти потреби різних груп населення, що є особливо важливим для публічного сектору, який покликаний служити всьому суспільству. Кадрові служби відіграють ключову роль у формуванні та розвитку інклюзивної культури в організації, розробці та впровадженні політик та програм, що сприяють залученню, розвитку та утриманню різноманітних талантів, створенню атмосфери взаємоповаги, підтримки та рівних можливостей для всіх співробітників.

Глобальна конкуренція за талановитих, висококваліфікованих та перспективних співробітників, яка загострюється з кожним роком, вимагає від кадрових служб публічного сектору активної та цілеспрямованої роботи з побудови сильного та привабливого бренду роботодавця. Створення позитивного іміджу публічної служби як престижного та перспективного місця роботи, підкреслення її переваг, унікальних можливостей, які вона надає для професійного та особистісного розвитку, є важливим фактором залучення та утримання найкращих, найталановитіших фахівців у різних сферах. Це передбачає використання сучасних комунікаційних каналів та інструментів, зокрема соціальних мереж, онлайн-платформ та інших цифрових ресурсів, для просування цінностей, місії та цілей публічної служби, а також активну взаємодію з потенційними кандидатами на різних етапах рекрутингового процесу, починаючи від першого контакту і закінчуючи прийняттям пропозиції про роботу. Важливо також систематично працювати над формуванням позитивного досвіду співробітника (employee experience) на всіх етапах його взаємодії з організацією, починаючи від першого знайомства з нею і закінчуючи виходом на пенсію чи зміною місця роботи. Позитивний досвід працівника сприяє підвищенню його лояльності, залученості та продуктивності, а також позитивно впливає на репутацію

організації як роботодавця. Необхідність постійного навчання, розвитку та вдосконалення професійних навичок стає ключовою вимогою не лише для працівників публічного сектору, але й для самих кадрових спеціалістів, які повинні бути в авангарді цих процесів. Їм потрібно постійно оновлювати свої знання, розширювати свій професійний кругозір, вдосконалювати наявні навички та здобувати нові, щоб бути в курсі новітніх тенденцій в управлінні персоналом, володіти сучасними інструментами, методами та технологіями роботи з людьми. Це передбачає активну участь у різноманітних професійних заходах, таких як конференції, семінари, тренінги, вебінари, а також самостійне вивчення нових технологій, інструментів та кращих практик у сфері HR. Лише постійний розвиток, навчання та вдосконалення дозволять кадровим службам ефективно виконувати свої функції в умовах мінливого та динамічного світу, сприяти сталому розвитку публічного сектору та підвищенню його ефективності. Інвестиції в навчання та розвиток кадрових спеціалістів, безперечно, є стратегічно важливими для забезпечення високої якості управління людськими ресурсами в публічному секторі та, як наслідок, для підвищення ефективності державного управління в цілому, що є запорукою успішного розвитку країни [38, с. 95].

Сучасні тенденції вказують на перехід від традиційного адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Що охоплює:

- 1) автоматизація процесів, впровадження електронного документообігу та використання онлайн-платформ для рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу ;
- 2) фокус на виявленні та розвитку необхідних знань, навичок та умінь працівників, що відповідають викликам сучасності ;
- 3) активний пошук та підтримка талановитих працівників, створення умов для їх професійного зростання та утримання в публічному секторі ;
- 4) впровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та проектних підходів до виконання завдань ;

5) забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від гендеру, віку, походження чи інших ознак ;

6) Формування культури доброчесності, прозорості та підзвітності в публічному секторі ;

Ефективність діяльності кадрових служб у сучасному світі визначається їхньою здатністю адаптуватися до нових тенденцій та долати існуючі виклики. Для цього необхідне впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, цифровізація процесів, підвищення рівня компетентності працівників, створення сприятливого робочого середовища та зміцнення інституційної спроможності. Успішне подолання цих викликів дозволить кадровим службам відігравати ключову роль у формуванні ефективного, професійного та відповідального державного апарату, здатного забезпечити сталий розвиток країни та добробут її громадян.

2.3. Досвід та практика інших країн у кадровому менеджменті публічного сектора

Ефективне управління людськими ресурсами в публічному секторі, без сумніву, є одним із найважливіших факторів, що визначають успішний розвиток будь-якої держави. Адже саме від рівня компетентності, професіоналізму та вмотивованості службовців публічного сектора залежить не лише якість надання різноманітних публічних послуг, а й загалом ефективність управління на рівні держави і, як наслідок, добробут усіх без винятку громадян країни. У сучасному світі, що стрімко та невпинно змінюється, перед системами кадрового менеджменту у публічному секторі виникають все нові й нові виклики, зумовлені багатьма факторами. До них можна віднести, наприклад, глобалізацію, яка стирає кордони та значно посилює конкуренцію в усіх сферах, стрімкий технологічний прогрес, що

трансформує всі без винятку сфери життя, демографічні зміни, що суттєво впливають на структуру суспільства, а також постійно зростаючі очікування громадян щодо рівня якості та доступності послуг, що надаються у публічному секторі. Ці численні виклики вимагають докорінного переосмислення традиційних, а часом і застарілих підходів до управління персоналом, а також активного пошуку нових, значно ефективніших методів, інструментів та практик у сфері управління людськими ресурсами. Тому у цьому контексті вивчення досвіду та практики інших країн у сфері кадрового менеджменту публічного сектора набуває виняткової актуальності та практичної значущості для будь-якої країни, що прагне розвитку. Ретельний та всебічний аналіз успішних прикладів реалізації реформ, інноваційних рішень та найкращих практик, які успішно застосовуються у зарубіжних країнах, дає можливість виокремити основні, ключові тенденції, підходи та принципи, які згодом можуть бути адаптовані та успішно імplementовані у національну систему управління. А це, у свою чергу, сприятиме значному підвищенню ефективності роботи апарату публічної служби та покращенню якості надання публічних послуг, що є вкрай важливим для добробуту громадян.

У світовій практиці управління людськими ресурсами у публічному секторі склалися різні моделі, які різняться між собою за багатьма параметрами. Їх можна класифікувати, наприклад, за ступенем централізації управління. З цієї точки зору виділяють централізовану модель, яка передбачає наявність єдиного органу, що відповідає за всі аспекти управління персоналом у публічному секторі. Така модель, наприклад, характерна для *Франції, Японії, Південної Кореї*. Їй протистоїть децентралізована модель, що характеризується розподілом повноважень щодо управління персоналом між різними органами влади та рівнями управління. Ця модель є розповсюдженою у *Сполучених Штатах Америки, Канаді, Австралії* [75].

Існує також і змішана модель, яка поєднує в собі елементи як централізованого, так і децентралізованого підходів, увібравши все найкраще від обох. Крім того, моделі кадрового менеджменту можна класифікувати за принципом добору та просування кадрів. Тут можна виділити кар'єрну модель, що базується на принципі довгострокової служби в апараті публічного управління з поступовим просуванням по службових сходах, яке відбувається на основі заслуг та кваліфікації працівника. Ця модель є традиційною та історично притаманною для більшості європейських країн. Їй протиставляється позиційна модель, яка передбачає залучення фахівців на конкретні посади на конкурсній основі, з акцентом на їхні професійні компетенції, навички та попередній досвід роботи. Ця модель є характерною для *Сполучених Штатів Америки та Канади*. І, звісно, існує також гібридна модель, яка поєднує в собі елементи як кар'єрної, так і позиційної моделей, намагаючись поєднати переваги обох підходів. Нарешті, моделі кадрового менеджменту можна класифікувати за ступенем відкритості та прозорості процесів. Відкрита модель характеризується прозорими, чітко регламентованими процедурами добору, призначення та просування кадрів, а також активним залученням громадян до процесу управління персоналом та забезпеченням рівного доступу до служби у публічному секторі для всіх бажаючих. Натомість закрита модель передбачає обмежений доступ до інформації про кадрові процеси, що відбуваються у середині організації, та надання переваги внутрішнім кандидатам при заміщенні вакантних посад [23, с. 72].

Досвід країн *Європейського Союзу* у сфері кадрового менеджменту публічного сектора є особливо цікавим та повчальним з огляду на різноманіття підходів, зумовлене історичними, культурними та політичними особливостями кожної окремої країни-члена. Незважаючи на це різноманіття, можна виокремити й певні спільні риси та тенденції, які об'єднують європейські практики управління персоналом у публічній сфері. Однією з ключових особливостей європейського підходу є наявність

висококваліфікованого та професійного корпусу службовців публічного сектора. Це досягається завдяки ретельному відбору кандидатів, як правило, на основі конкурсних процедур, а також завдяки системі безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У багатьох країнах ЄС існують спеціалізовані навчальні заклади, що готують майбутніх державних управлінців, наприклад, вже згадана раніше Національна школа адміністрації (ENA) у Франції або Федеральна академія публічного управління (BAkōV) у Німеччині. Ще однією важливою рисою є орієнтація на європейські цінності та стандарти у сфері управління персоналом. До них належать, зокрема, принципи прозорості, підзвітності, етичності, рівності можливостей та недискримінації. Ці принципи закріплені у різноманітних європейських документах, таких як Європейська хартія основних прав, і знаходять своє відображення у національних законодавствах та практиках країн-членів ЄС. Ще однією важливою рисою є орієнтація на європейські цінності та стандарти у сфері управління персоналом. До них належать, зокрема, принципи прозорості, підзвітності, етичності, рівності можливостей та недискримінації. Ці принципи закріплені у різноманітних європейських документах, таких як Європейська хартія основних прав, і знаходять своє відображення у національних законодавствах та практиках країн-членів ЄС. Активне використання сучасних інформаційних технологій у кадрових процесах є ще однією спільною тенденцією для країн ЄС. Це стосується як електронного документообігу та автоматизації рутинних операцій, так і впровадження спеціалізованих платформ для управління персоналом, проведення онлайн-тестування кандидатів, організації дистанційного навчання та оцінювання ефективності роботи. Французька модель кадрового менеджменту у публічному секторі традиційно вважається однією з найбільш централізованих та формалізованих у Європі. Вона базується на кар'єрній системі, що передбачає добір молодих фахівців на державну службу через конкурсні іспити, які проводяться спеціальними вищими школами публічного управління, найвідомішою з яких є Національна школа

адміністрації (ENA). Випускники ENA та інших подібних шкіл, як правило, займають ключові посади в органах державної влади та мають значні переваги у кар'єрному просуванні. Система характеризується високим рівнем гарантій зайнятості та соціального захисту для державних службовців, а також чіткою ієрархічною структурою та суворим дотриманням формальних процедур. Проте, останніми роками у Франції проводяться реформи, спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності публічного сектора, зокрема, шляхом розширення можливостей для працевлаштування за контрактом та впровадження систем оцінювання результатів роботи.

Німецька модель є більш децентралізованою, ніж французька, що зумовлено федеративним устроєм країни. Федеральні землі мають значну автономію у питаннях управління персоналом у публічному секторі, що призводить до певної різноманітності підходів та практик у різних регіонах. Традиційно німецька система також базується на кар'єрній моделі, але з більшим акцентом на практичному навчанні та стажуванні. Існує розгалужена система професійної підготовки кадрів для публічного сектора, яка включає як університетську освіту, так і спеціалізовані програми навчання у вищих школах публічного управління. Важливу роль відіграють професійні спілки та об'єднання державних службовців, які беруть участь у переговорах щодо умов праці та оплати праці. Однією з ключових рис німецької моделі, яка вирізняє її з-поміж інших, є дуальна система професійної освіти та підготовки кадрів, яка поєднує теоретичне навчання у спеціалізованих навчальних закладах з практичним навчанням безпосередньо на робочому місці. Це стосується не лише сфери виробництва чи бізнесу, але й публічного сектора. Такий підхід дозволяє готувати висококваліфікованих фахівців, які вже на момент закінчення навчання мають не лише ґрунтовні теоретичні знання, а й практичні навички, необхідні для виконання своїх службових обов'язків. У Німеччині існує розгалужена мережа вищих шкіл публічного управління (Verwaltungsfachhochschulen), які пропонують програми підготовки для різних рівнів та напрямків публічної служби. Ці

навчальні заклади тісно співпрацюють з органами державної влади та місцевого самоврядування, що дозволяє адаптувати навчальні програми до актуальних потреб публічного сектора та забезпечувати практичну спрямованість навчання. Традиційно німецька система ґрунтується на кар'єрній моделі, яка передбачає, що молоді фахівці вступають на державну службу на початковій посаді і поступово просуваються по службових сходах протягом своєї кар'єри. Це просування, як правило, відбувається на основі результатів роботи, досвіду та кваліфікації, а також за умови успішного проходження встановлених процедур атестації та підвищення кваліфікації. Такий підхід забезпечує стабільність та передбачуваність кар'єрного зростання, а також сприяє формуванню корпусу досвідчених та відданих своїй справі службовців. Варто також зауважити, що у Німеччині, окрім кар'єрних службовців (Beamte), існує також категорія службовців, які працюють за контрактом (Angestellte), і їхня частка у публічному секторі має тенденцію до зростання протягом останніх років. Ще однією важливою характеристикою німецької моделі є сильна система соціального партнерства та залучення працівників до процесу прийняття рішень. У Німеччині традиційно сильні профспілки, які відіграють важливу роль у захисті прав та інтересів працівників, у тому числі й у публічному секторі. Вони беруть участь у колективних переговорах з роботодавцями щодо умов праці, оплати праці, соціальних гарантій та інших питань, що стосуються трудових відносин. Крім того, у багатьох органах влади діють ради трудових колективів (Personalräte), які представляють інтереси працівників на рівні окремих установ та організацій і мають право брати участь у вирішенні питань, пов'язаних з умовами праці, кадровою політикою та організацією роботи. Німеччина славиться своєю високою правовою культурою та суворим дотриманням законодавства. Це повною мірою стосується і сфери публічної служби [74, с. 9]. У Німеччині існує розгалужена система нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти діяльності публічного сектора, включаючи питання добору, найму, проходження

служби, оплати праці, соціального захисту, етики та відповідальності службовців. Ці акти встановлюють чіткі правила та процедури, яких мають дотримуватися як самі службовці, так і органи влади, що забезпечує прозорість, передбачуваність та справедливість у сфері управління персоналом. Дотримання цих правил є обов'язковим, а їх порушення може мати серйозні наслідки, включаючи дисциплінарні стягнення та звільнення.

Скандинавські країни, такі як Швеція, Данія, Норвегія та Фінляндія, систематично демонструють високі показники в авторитетних міжнародних рейтингах, що оцінюють ефективність публічного управління, рівень верховенства права та індекс сприйняття корупції. Ключовим фактором, що зумовлює дані досягнення, є саме їхній інституційний підхід до формування публічної кадрової служби. Цей підхід, базується на чітко регламентованих, транспарентних та об'єктивних процедурах добору і кар'єрного просування кадрів, забезпечуючи рівні можливості для всіх громадян та сприяючи залученню найбільш компетентних та мотивованих фахівців. Фундаментальним принципом скандинавської моделі є меритократія, згідно з якою призначення на посади в публічному секторі здійснюється виключно на основі професійних якостей, рівня знань, практичних навичок та релевантного досвіду кандидата. Політична приналежність, особисті зв'язки чи інші суб'єктивні фактори, що потенційно можуть призвести до упередженості, не відіграють жодної ролі в процесі прийняття кадрових рішень. Досягнення такого стану забезпечується через відкриті конкурсні процедури, які проводяться незалежними органами і включають різноманітні етапи об'єктивної оцінки, такі як тестування, глибинні інтерв'ю та аналіз практичних кейсів, що дозволяють комплексно верифікувати компетенції претендентів. Транспарентність є ще одним наріжним каменем скандинавської системи. Вся інформація про вакантні посади, кваліфікаційні вимоги до кандидатів, порядок проведення конкурсних процедур та їхні результати перебуває у відкритому доступі. Будь-який громадянин має право вільно ознайомитися з цими даними, що не лише підвищує рівень довіри до

процесу відбору, але й мінімізує ризики маніпуляцій чи зловживань [80, с. 150]. Окрім того, функціонують ефективні механізми апеляції рішень конкурсних комісій, що забезпечує додатковий захист прав кандидатів і гарантує справедливість та неупередженість процесу. Ефективність скандинавської моделі підтверджується не лише високими позиціями у міжнародних рейтингах, але й високим рівнем суспільної довіри до публічних інституцій. Громадяни ідентифікують працівників публічної сфери як висококваліфікованих професіоналів, які діють в інтересах суспільства. Це формує сприятливий соціокультурний контекст взаєморозуміння, довіри та співпраці між суспільством та публічною службою, що є необхідною передумовою для сталого розвитку та суспільного добробуту.

Україна, яка переживає період глибоких трансформацій та стикається з численними викликами інституційного характеру, може отримати значну користь від імплементації досвіду скандинавських країн у сфері формування публічної кадрової служби. Адаптація принципів меритократії, транспарентності та безперервного професійного зростання до українських реалій може стати ключовим фактором у подоланні корупційних практик, підвищенні ефективності публічного адміністрування та зміцненні суспільної довіри до органів влади. Імплементація відкритого конкурсного відбору на всі посади в публічному секторі, створення незалежних інституцій з питань публічної служби, забезпечення повної транспарентності всіх процедур та результатів конкурсних відборів, а також інвестування в програми професійного розвитку кадрів - це ті стратегічні кроки, які допоможуть Україні сформувати сучасну та ефективну систему публічного управління, що відповідає високим європейським стандартам. Варто наголосити, що запровадження елементів скандинавської моделі не є універсальним рішенням всіх проблем і не може бути реалізоване миттєво. Це складний і довготривалий процес, який вимагає політичної волі, суспільної підтримки та послідовних, системних зусиль з боку всіх зацікавлених сторін. Проте, якщо

Україна прагне до реальних змін, до побудови сильної, демократичної держави, орієнтація на кращі світові практики, зокрема скандинавський досвід, є безальтернативним шляхом розвитку. На шляху до європейської інтеграції Україні необхідно не лише формально адаптувати своє законодавство, але й фундаментально трансформувати підходи до формування державної політики, зокрема в кадровій сфері. Запозичення та адаптація найкращих практик скандинавських країн стане важливим кроком у цьому напрямку та допоможе побудувати ефективну, прозору та підзвітну суспільству систему публічного управління, де пріоритетними будуть інтереси держави та громадян, а не особисті чи політичні інтереси. Скандинавський досвід чітко демонструє, що інвестиції в чесну, прозору та професійну публічну службу є стратегічними інвестиціями в майбутнє країни. Використання Україною цього досвіду дозволить створити таку систему публічної служби, яка стане надійним фундаментом для побудови сильної, процвітаючої та демократичної держави.

Країни *Азії*, що демонструють вражаючі темпи економічного зростання та технологічного розвитку, пропонують різноманітний та, часом, суперечливий досвід формування кадрової політики у сфері публічної служби. Цей досвід, з його сильними та слабкими сторонами, може бути корисним для України, яка прагне реформувати свою систему публічного управління та адаптувати її до сучасних викликів. Одним із ключових аспектів, на який варто звернути увагу, є система іспитів для вступу на публічну службу, яка є традиційною для багатьох країн Східної Азії, зокрема Китаю, Японії та Південної Кореї. Ця система, що сягає корінням у конфуціанські традиції, спрямована на забезпечення меритократичного відбору найбільш освічених та здібних кандидатів. Вона передбачає складні багаторівневі іспити, які перевіряють знання з широкого кола дисциплін, а також аналітичні здібності та лідерські якості. Переваги такої системи полягають у забезпеченні високого рівня професіоналізму та компетентності публічних службовців, а також у мінімізації впливу корупції та фаворитизму

при відборі кадрів. Проте, вона має і недоліки, зокрема, надмірну увагу до теоретичних знань на шкоду практичним навичкам, а також потенційну дискримінацію кандидатів із соціально вразливих груп, які не мали доступу до якісної освіти. Досвід Японії у формуванні кадрової публічної служби є багатограним та неоднозначним, пропонуючи Україні цінні уроки на шляху реформування власної системи публічного управління. Японська модель, що формувалася протягом століть, зазнала значних трансформацій, зберігши при цьому унікальні риси, зумовлені культурно-історичним контекстом. Одним із ключових елементів є система іспитів, яка сягає корінням у конфуціанські традиції меритократії. Ця система, що зазнала модернізації у період Мейдзі та після Другої світової війни, досі відіграє центральну роль у відборі кандидатів на посади в публічному апараті. Складні, багаторівневі іспити перевіряють не лише теоретичні знання, а й аналітичні здібності, лідерський потенціал та загальний рівень ерудиції. Завдяки високій конкуренції та суворому відбору, на публічну службу потрапляють найпідготовленіші та наймотивованіші кандидати. Традиційно японська система характеризувалася довічним найманням, що гарантувало стабільність та лояльність службовців, але обмежувало мобільність кадрів та могло призводити до консерватизму. Просування по службі значною мірою залежало від вислуги років та віку, хоча останнім часом зростає увага до оцінки результатів роботи та компетентності. Характерною рисою є регулярна ротація кадрів між різними підрозділами та регіонами, що сприяє отриманню різнобічного досвіду, розширенню кругозору та запобігає корупційним ризикам.

На нашій погляд досвід та практика інших країн у кадровому менеджменті публічного сектора демонструє, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішного публічного управління. Аналіз зарубіжних практик виявляє низку тенденцій, які можуть бути адаптовані для покращення вітчизняної системи. Спостерігається перехід від формального адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, що

передбачає планування потреб, професійний відбір, орієнтацію на розвиток та мотивацію співробітників. Акцентується увага на меритократії, прозорості та підзвітності: відкриті конкурси, чіткі критерії оцінки та просування, декларування доходів – це інструменти, що забезпечують чесність та рівні можливості. Впроваджується компетентнісний підхід, коли відбір та оцінка персоналу базується на чітко визначених професійних компетенціях, що відповідають посадовим вимогам. Важливим є розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації, адже систематичне навчання сприяє професійному зростанню та адаптації до змін. Використання сучасних ІТ-технологій автоматизує процеси управління персоналом, підвищуючи ефективність та прозорість. Застосування кращих міжнародних практик у кадровому менеджменті публічного сектора України сприятиме підвищенню ефективності державного апарату, формуванню професійної та відповідальної публічної служби, зміцненню довіри громадян до влади. Однак, адаптація зарубіжного досвіду потребує врахування національних особливостей та контексту реформ.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз сучасного стану кадрових служб в органах публічної влади України дозволяє зробити кілька ключових висновків. На нашу думку, система управління персоналом у публічному секторі перебуває на етапі глибокої трансформації, відходячи від застарілих радянських моделей до сучасних європейських стандартів. Однак, цей процес є неоднорідним і супроводжується низкою викликів. На наш погляд, одним з найбільш значущих досягнень останніх років є законодавче закріплення та початок впровадження моделі компетентнісного підходу до відбору, просування та оцінювання публічних службовців. Це, безперечно, є кроком уперед до формування професійної та аполітичної державної служби. Проте, як показує практика, імплементація цієї моделі часто стикається з формалізмом та браком підготовлених фахівців, здатних об'єктивно

оцінювати компетенції. Водночас, ми вважаємо, що ключовою проблемою залишається невідповідність між задекларованою стратегічною роллю HR-служб та їх фактичним функціоналом. У багатьох органах влади кадрові служби продовжують виконувати переважно технічні, паперові функції (кадрове діловодство), замість того, щоб стати повноцінними партнерами керівництва у питаннях розвитку персоналу, формування корпоративної культури та підвищення мотивації співробітників.

З нашої точки зору, не можна недооцінювати вплив цифровізації. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) є важливим кроком до автоматизації рутинних процесів та підвищення прозорості. Однак її повільне розгортання та інтеграція з іншими державними реєстрами гальмує досягнення повного ефекту від цифрових інновацій. Таким чином, підсумовуючи, на нашу думку, кадрові служби в органах публічної влади України знаходяться на перехідному етапі. Позитивні зрушення, такі як реформа оплати праці, запровадження конкурсних відборів на основі компетностей та цифровізація, створюють міцний фундамент для змін. Проте для повноцінної трансформації кадрових служб із "відділів кадрів" у сучасні HR-департаменти необхідно подолати існуючий розрив між законодавчими новелами та практикою їх застосування, посилити інституційну спроможність самих служб та змінити філософію управління персоналом на всіх рівнях публічної влади.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективності діяльності кадрових служб в Україні перешкоджає низка системних проблем. Ключовими серед них є надмірна бюрократизація та формалізм, які відволікають HR-фахівців від виконання стратегічних завдань; культурна спадщина радянської адміністративної системи, що проявляється в опорі інноваціям і змінам; дефіцит кваліфікованих кадрів та низький рівень оплати праці, які ускладнюють залучення та утримання талановитих спеціалістів.

Визначено основні тенденції, що трансформують діяльність кадрових служб у публічному секторі. Найважливішим трендом є цифрова

трансформація, ключовим інструментом якої є впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) для автоматизації процесів та підвищення прозорості. Іншими значущими тенденціями є перехід до стратегічного планування кадрових ресурсів, фокус на безперервному навчанні та розвитку компетенцій, а також зростання конкуренції за таланти з приватним сектором.

Узагальнено міжнародний досвід управління персоналом, який демонструє успішність моделей, що базуються на принципах меритократії, прозорості та стратегічного підходу. Особливо цінним для України визнано досвід скандинавських країн, де система побудована на відкритих конкурсних процедурах та високому рівні суспільної довіри.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ СЛУЖБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розроблення стратегії для оптимізації кадрового менеджменту в публічних установах

Ефективний кадровий менеджмент у публічних установах є одним із ключових факторів забезпечення високої якості надання послуг громадянам, підвищення продуктивності працівників та вдосконалення роботи управлінських структур. У сучасних умовах розвитку суспільства, зростання вимог до прозорості та ефективності роботи публічних службовців, а також активної цифрової трансформації необхідно розробляти та впроваджувати стратегії, які сприятимуть оптимізації управління персоналом. На нашу думку виклики, з якими стикається кадровий менеджмент у публічних установах, включають бюрократизацію процедур, недостатній рівень мотивації працівників, застарілі методи оцінювання ефективності, обмежені можливості для кар'єрного зростання та нерівномірний розподіл ресурсів. Для вирішення цих проблем необхідно запроваджувати нові моделі управління, що базуються на сучасних кадрових технологіях, цифровізації, компетентнісному підході та принципах мотивації персоналу. Запровадження компетентнісного підходу до управління персоналом у публічних установах дозволяє чітко визначити необхідні професійні та особистісні якості службовців, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи. Важливо не лише оцінювати фаховий рівень кандидатів, але й зосереджуватися на розвитку їхніх управлінських, аналітичних та комунікативних навичок.

Основні напрямки реалізації компетентнісного підходу: 1) Створення компетентнісних профілів посад. Для кожної посади необхідно визначати ключові компетенції, що включають як технічні навички, так і «soft skills»

(гнучкі навички). 2) Впровадження системи оцінки компетенцій. Регулярне тестування персоналу на відповідність вимогам посади сприятиме ефективному управлінню кадровими ресурсами. 3) Розвиток навчальних програм. Організація тренінгів, семінарів та дистанційного навчання допоможе підвищити кваліфікацію персоналу [65]. Компетентнісний підхід у кадровому менеджменті публічних установ є сучасним способом управління персоналом, який ґрунтується на чіткому визначенні ключових знань, навичок і особистісних характеристик, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Цей підхід сприяє підвищенню професійної компетентності персоналу, формуванню високопродуктивних команд і розвитку системи оцінювання роботи працівників. Компетентнісний підхід також відіграє важливу роль у професійному розвитку співробітників. Визначення ключових компетенцій дозволяє розробляти індивідуальні плани підвищення кваліфікації, що включають навчання, стажування, наставництво та коучинг. Використання цього підходу допомагає виявити слабкі сторони працівників і працювати над їхнім удосконаленням, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи публічних установ у цілому. Ще одним важливим елементом компетентнісного підходу є впровадження ефективних методів оцінювання персоналу. Використання сучасних систем тестування, ситуаційних завдань, оцінювання 360 градусів, де працівник отримує зворотний зв'язок від колег, керівників та підлеглих, дозволяє формувати об'єктивну картину рівня професійних компетенцій. Це дає можливість не лише вчасно виявляти потребу у додатковому навчанні, а й визначати перспективи кар'єрного розвитку працівників. Таким чином, компетентнісний підхід у кадровому менеджменті публічних установ дозволяє не лише покращити якість відбору персоналу, а й забезпечити ефективну систему управління людськими ресурсами, що відповідає сучасним вимогам і викликам. Його впровадження сприяє підвищенню рівня професійної підготовки кадрів, створенню умов для їхнього розвитку та зростання, що у підсумку позитивно позначається на ефективності роботи

публічних установ та рівні довіри громадян до системи публічного управління [17, с. 4].

Сучасний кадровий менеджмент неможливо уявити без цифрових технологій, які значно спрощують процеси управління персоналом. Автоматизація кадрового обліку дозволяє швидше обробляти інформацію про співробітників, відстежувати їхню продуктивність та виконання поставлених завдань. Цифровий рекрутинг спрощує процес підбору кадрів, дозволяючи використовувати платформи для пошуку та відбору кандидатів. Запровадження електронних систем оцінювання ефективності сприяє більш об'єктивному моніторингу роботи працівників, оскільки дозволяє аналізувати ключові показники ефективності та формувати індивідуальні плани розвитку персоналу. Дистанційне навчання також відіграє важливу роль у підвищенні кваліфікації, дозволяючи співробітникам отримувати нові знання без відриву від роботи. Запровадження цифрових технологій у кадровому менеджменті публічних установ дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом, спростити адміністративні процеси та покращити систему оцінювання працівників. На нашу думку, можна назвати деякі ключові цифрові технології, які варто використовувати:

1) Використання HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, дозволяє автоматизувати всі процеси кадрового менеджменту: від рекрутингу до оцінювання продуктивності персоналу. Такі системи допомагають вести облік працівників, контролювати їхню зайнятість, формувати звітність і планувати кадрові ресурси.

2) Впровадження електронного документообігу (наприклад, за допомогою систем MEGAPLAN, Microsoft SharePoint або DocuSign) зменшує залежність від паперових носіїв, скорочує час на підписання, обробку та збереження документів. Це підвищує прозорість кадрових процесів та зменшує ризик бюрократичних затримок.

3) Використання платформ для пошуку кадрів (LinkedIn, Work.ua) та програм на основі штучного інтелекту для автоматизованого підбору

кандидатів допомагає швидше знаходити та оцінювати потенційних співробітників.

4) Програмні рішення, такі як 15Five, Lattice або Zoho People, дозволяють впроваджувати ключові показники ефективності (KPI), аналізувати продуктивність працівників і створювати індивідуальні плани розвитку персоналу.

5) Чат-боти на базі штучного інтелекту (наприклад, HR-боти в Microsoft Teams) можуть надавати інформацію про внутрішні правила, допомагати працівникам із заповненням документів або нагадувати про важливі дедлайни.

Також можна згадати мотивацію персоналу яке є одним із головних чинників підвищення продуктивності та залученості працівників до виконання службових обов'язків. Використання фінансових і нематеріальних методів стимулювання дозволяє створювати сприятливі умови для роботи. Публічні установи мають запровадити систему преміювання за досягнення високих результатів, а також можливості кар'єрного зростання, що стимулює персонал до постійного професійного вдосконалення. Гнучкі умови праці, такі як можливість часткової дистанційної роботи або гнучкий графік, дозволяють підвищити рівень задоволеності працівників і водночас підтримувати високу продуктивність [22, с. 111]. Визнання досягнень через нагороди, сертифікати, подяки та рейтинги також є ефективним способом підвищення мотивації. Одним із ключових методів нематеріальної мотивації є визнання заслуг. Це може включати публічне оголошення про досягнення працівників, вручення грамот, подяк, сертифікатів або внесення у внутрішні рейтинги кращих співробітників.

Оптимізація процесу рекрутингу є ще одним важливим аспектом удосконалення кадрового менеджменту. Скорочення бюрократичних процедур та спрощення механізмів відбору персоналу дозволяє швидко заповнювати вакансії та залучати висококваліфікованих фахівців. Використання сучасних методів оцінювання кандидатів, таких як ситуативні

завдання, групові співбесіди, тестування на компетенції, дозволяє більш ефективно відбирати найкращих спеціалістів. Залучення молодих кадрів шляхом організації стажувань, співпраці з вищими навчальними закладами та створення програм адаптації нових працівників сприяє оновленню кадрового складу та формуванню професійних команд. Також в органах публічної влади в контексті набору кадрів можна вдосконалити процес відбору та найму в публічних установах, яке, передбачає комплексний підхід, що включає: впровадження системи прозорих та відкритих конкурсів на всі посади з чітко визначеними критеріями та процедурами; використання сучасних методів оцінки, таких як тестування, співбесіди за компетенціями та асесмент-центри, для об'єктивної оцінки потенціалу кандидатів; обов'язкове оприлюднення інформації про вакансії, вимоги до кандидатів та результати конкурсів для забезпечення прозорості та підвищення довіри до процесу; та, за потреби, залучення професійних кадрових агентств для пошуку та підбору висококваліфікованих спеціалістів. Ці заходи дозволять залучити до роботи в державному секторі найкомпетентніших та наймотивованіших кандидатів, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи публічних установ. Також варто наголосити на зворотному зв'язку який є критично важливим елементом оптимізації кадрового менеджменту і передбачає створення системи регулярного збору інформації від працівників через опитування, анкетування та проведення вихідних інтерв'ю для виявлення проблемних зон і розуміння рівня задоволеності роботою; також важливо забезпечити канали для зворотного зв'язку, які дозволять працівникам вільно висловлювати свої пропозиції, зауваження та ідеї щодо покращення робочих процесів та умов праці, сприяючи тим самим формуванню відкритої корпоративної культури та постійному вдосконаленню організації [70, с 100]. Це дозволить керівництву оперативно реагувати на потреби персоналу, підвищувати рівень залученості та лояльності, а також покращувати ефективність роботи всієї установи. Впровадження системи управління ефективністю (Performance Management) є

ключовим інструментом для підвищення продуктивності праці в публічних установах. Цей процес включає постановку чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей для кожного працівника та підрозділу, що узгоджуються із загальною стратегією організації; регулярний моніторинг та оцінку прогресу у досягненні цих цілей через проміжні зустрічі та формалізовані оцінювання; надання конструктивного зворотного зв'язку працівникам щодо їхньої продуктивності, висвітлення сильних сторін та зон для розвитку; розробку планів дій для покращення результатів та підтримки професійного зростання; а також тісний зв'язок між результатами оцінки ефективності та системою мотивації, включаючи можливості для кар'єрного просування, навчання та фінансового стимулювання. Система управління ефективністю створює прозорий та об'єктивний механізм для оцінки роботи, сприяє розвитку потенціалу працівників та спрямовує їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, в умовах трансформаційних процесів та зростання вимог до результативності роботи публічних органів, оптимізація кадрового менеджменту набуває особливої актуальності. Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що ефективний кадровий менеджмент в публічних установах неможливий без впровадження стратегічного підходу, що базується на системній діагностиці, плануванні та впровадженні інноваційних практик управління людськими ресурсами, орієнтованих на результат та врахування специфіки публічної служби. Подальший розвиток даного напрямку може включати розробку та впровадження моделі компетенцій, систем грейдингу та KPI, цифровізацію HR-процесів, розвиток системи професійного навчання та формування сильного бренду роботодавця. Загалом, наукова важливість цього висновку полягає у систематизації та узагальненні теоретичних та практичних аспектів оптимізації кадрового менеджменту, обґрунтуванні необхідності переходу від традиційних до стратегічних підходів, визначенні ключових напрямів вдосконалення кадрового менеджменту та створенні підґрунтя для

подальших наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі. Впровадження запропонованих стратегій сприятиме формуванню професійного, компетентного та вмотивованого кадрового складу публічних установ, що є необхідною умовою для успішного проведення реформ та забезпечення сталого розвитку держави.

3.2. Запровадження новітніх технологій та інновацій у діяльність кадрових служб

Запровадження новітніх технологій та інновацій у діяльність кадрових служб є неминучим процесом, який кардинально трансформує підходи до управління персоналом у сучасному світі, що стрімко розвивається під впливом цифрових трансформацій. Сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами визначаються автоматизацією рутинних операцій, використанням HR-аналітики та Big Data, застосуванням штучного інтелекту та машинного навчання, мобільними технологіями та хмарними рішеннями, а також активним використанням соціальних мереж. Автоматизація HR-процесів, зокрема кадрового адміністрування, обліку робочого часу та розрахунку заробітної плати, за допомогою спеціалізованих програмних рішень (HRMS) дозволяє значно підвищити продуктивність, знизити витрати, забезпечити точність даних та покращити досвід співробітників. HR-аналітика, що базується на аналізі великих масивів даних про співробітників, їхню продуктивність та мотивацію, стає потужним інструментом для прогнозування плинності кадрів, оптимізації підбору персоналу, підвищення ефективності навчання та розробки ефективних систем мотивації.

Онлайн-платформи для онбордингу, віртуальні тури офісом та інтерактивні навчальні матеріали роблять процес адаптації нових співробітників більш ефективним та персоналізованим. Онлайн-навчання, мікронавчання, мобільні додатки, віртуальна та доповнена реальність

забезпечують гнучкі та доступні програми навчання, адаптовані під індивідуальні потреби. Системи безперервного зворотного зв'язку, онлайн-платформи для управління цілями та результатами, аналіз даних про продуктивність дозволяють об'єктивно оцінювати роботу персоналу та своєчасно коригувати його діяльність. Впровадження інновацій в HR несе в собі не лише переваги, але й певні виклики, серед яких вартість впровадження, необхідність навчання персоналу, опір змінам, проблеми з інтеграцією нових систем, питання безпеки даних та етичні аспекти використання штучного інтелекту. Незважаючи на ці виклики, перспективи розвитку HR-сфери в епоху цифровізації є дуже обнадійливими.

Впровадження новітніх технологій в органах публічної влади має свою специфіку, зумовлену їх особливим статусом та функціями. Насамперед, цей процес жорстко регулюється законодавством, і будь-які інновації мають відповідати чинним нормам, зокрема щодо державної служби, доступу до інформації, захисту персональних даних та електронного документообігу. Ключовими є питання безпеки та захисту даних, адже органи влади оперують значними обсягами чутливої інформації. Тому впровадження технологій супроводжується посиленнями заходами кібербезпеки, захистом від витоків та несанкціонованого доступу. Прозорість та підзвітність є фундаментальними принципами діяльності органів влади, тому нові технології мають сприяти їхньому посиленню, а алгоритми прийняття рішень повинні бути зрозумілими та доступними для громадського контролю. Інтеграція з існуючими системами є ще одним важливим аспектом, адже органи влади вже використовують різноманітні ІТ-рішення. Сумісність та безперебійний обмін даними між старими та новими системами є критично важливими. Стандартизація та уніфікація підходів до впровадження технологій на різних рівнях управління забезпечують ефективну взаємодію між органами влади. Бюджетні обмеження накладають свої рамки, вимагаючи ретельного планування та обґрунтування витрат на інновації, з чітким розрахунком окупності та довгострокового ефекту. Людський фактор та опір змінам

можуть стати суттєвою перепорою, тому важливо проводити роз'яснювальну роботу, забезпечувати навчання персоналу та залучати співробітників до процесу змін. Процедури публічних закупівель, хоч і забезпечують прозорість, можуть ускладнювати та затягувати процес впровадження. Висока відповідальність за результат діяльності вимагає ретельного тестування та апробації нових технологій перед їх повномасштабним запуском, щоб уникнути збоїв з потенційно серйозними наслідками. Нарешті, використання технологій, особливо штучного інтелекту, має відповідати етичним принципам, гарантуючи справедливість, неупередженість та дотримання прав людини. Врахування всіх цих аспектів є запорукою успішного впровадження новітніх технологій в органах публічної влади, що дозволить підвищити ефективність державного управління та покращити якість надання послуг громадянам [77, с. 47].

Впровадження новітніх технологій в кадрових службах органів публічної влади, попри значний потенціал, стикається з низкою викликів, які уповільнюють процес цифрової трансформації та потребують ретельного опрацювання. Органи публічної влади фінансуються з державного бюджету, що накладає обмеження на інвестиції в новітні технології. Виділення коштів на IT-проекти в сфері HR потребує ретельного обґрунтування їхньої економічної доцільності, окупності та відповідності стратегічним цілям органу. Необхідно довести, що інвестиції призведуть до реального підвищення ефективності, економії коштів або покращення якості послуг. Успішне впровадження новітніх технологій залежить від готовності та здатності персоналу кадрових служб їх використовувати. Недостатній рівень цифрової грамотності, брак навичок роботи з сучасним програмним забезпеченням та небажання навчатися можуть стати серйозною перешкодою. Потрібні цілеспрямовані програми навчання та підвищення кваліфікації для подолання цього виклику. В органах публічної влади часто переважає консервативний підхід до управління та небажання змінювати усталені практики. Впровадження нових технологій може сприйматися як

загроза звичному порядку роботи, що викликає опір змінам з боку персоналу. Ефективне управління змінами, комунікація та залучення співробітників до процесу впровадження є ключовими для подолання цього виклику. Кадрові служби часто використовують застарілі системи управління персоналом, які складно інтегрувати з сучасними технологічними рішеннями. Це може призводити до дублювання даних, помилок та неефективного використання ресурсів. Потрібні значні зусилля та інвестиції для забезпечення сумісності та безперебійного обміну даними між різними системами. Кадрові служби оперують великими обсягами персональних даних службовців, що вимагає високого рівня захисту інформації. Впровадження нових технологій має супроводжуватися посиленням заходів кібербезпеки, забезпеченням конфіденційності та відповідності законодавству про захист персональних даних. Не всі технологічні рішення, доступні на ринку, можуть бути легко адаптовані до специфічних вимог та процесів, що існують в органах публічної влади. Законодавчі обмеження, особливості проходження публічної служби, система атестації та оцінювання персоналу потребують індивідуального підходу при виборі та впровадженні технологій. Для успішного впровадження новітніх технологій необхідна чітка стратегія цифрової трансформації HR в органах публічної влади. Вона має визначати цілі, завдання, етапи впровадження, очікувані результати та показники ефективності. Відсутність такої стратегії може призвести до хаотичного та неефективного використання ресурсів. Чинне законодавство не завжди встигає за стрімким розвитком технологій. Відсутність чітких норм та правил щодо використання штучного інтелекту, хмарних технологій, аналітики даних в сфері HR може створювати правову невизначеність та гальмувати процес впровадження інновацій. Впровадження нових технологій посилює цифрову нерівність серед службовців, якщо не буде забезпечено рівний доступ до навчання та підтримки. Важливо враховувати різний рівень цифрової грамотності та створювати умови для рівноправної участі всіх співробітників у процесі цифрової трансформації.

Запровадження новітніх технологій та інновацій у діяльність кадрових служб є ключовим чинником підвищення їхньої ефективності, прозорості та адаптивності до сучасних викликів. Використання цифрових рішень, таких як автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, хмарні технології та блокчейн, сприяє оптимізації кадрових процесів, зменшенню бюрократії та покращенню ухвалення рішень. Інноваційні підходи дозволяють підвищити рівень професіоналізму публічних службовців, забезпечують оперативний аналіз даних та спрощують комунікацію між працівниками. Крім того, вони створюють умови для розвитку електронного документообігу та дистанційного управління персоналом, що є особливо актуальним у контексті цифрової трансформації. Разом із тим впровадження інновацій вимагає системного підходу, що включає оновлення нормативно-правової бази, підвищення цифрової грамотності персоналу та розробку ефективних механізмів кібербезпеки. Важливим є також забезпечення гнучкості кадрової політики, що дозволить оперативно реагувати на зміни в технологічному середовищі та соціально-економічні виклики. Підсумовуючи, можна зазначити, що інтеграція новітніх технологій у діяльність кадрових служб є не лише трендом, а й необхідністю для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню управлінських процесів та забезпеченню відповідності сучасним стандартам публічного адміністрування.

3.3. Напрями підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб

В умовах реформування системи публічного управління та євроінтеграційних прагнень України, питання професійної компетентності кадрів набуває особливої ваги. Це повною мірою стосується працівників кадрових служб органів публічної влади та місцевого самоврядування, адже

саме від їхнього професіоналізму залежить ефективність добору, розстановки, мотивації та розвитку персоналу, а отже, і якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до влади. Кадрові служби в публічному управлінні сьогодні – це не просто підрозділи, що забезпечують ведення особових справ. Це ключові суб'єкти реалізації кадрової політики, відповідальні за формування корпусу професійних, добросовісних та вмотивованих службовців, здатних ефективно виконувати завдання держави та суспільства здатних ефективно виконувати завдання держави та суспільства. Щоб відповідати цим високим вимогам, працівники кадрових служб в органах влади повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, бути обізнаними з кращими практиками управління персоналом у публічному секторі, володіти сучасними інструментами та технологіями, а також розуміти специфіку служби в органах влади. Професійна компетентність працівників кадрових служб в органах влади – це інтегральна характеристика їхніх ділових і особистісних якостей, яка відображає рівень знань, умінь, навичок, досвіду, достатніх для ефективного виконання завдань у сфері управління персоналом на службі в органах влади. Вона включає не лише знання трудового законодавства та основ діловодства, а й глибоке розуміння принципів публічного управління, антикорупційного законодавства, етики поведінки на службі, а також вміння застосовувати ці знання в практичній діяльності. Ефективний добір та розстановка кадрів на основі принципів меритократії забезпечує органи влади компетентними та вмотивованими працівниками, що є запорукою якісного виконання завдань публічної служби. Компетентні HR-фахівці в органах влади здатні розробити та впровадити ефективні системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу, що сприяє підвищенню професіоналізму службовців, кар'єрному зростанню та утриманню талановитих кадрів. Знання психології управління, соціології, принципів побудови ефективних команд та вміння вирішувати конфліктні ситуації допомагають HR-спеціалістам формувати позитивний організаційний клімат, що є важливим фактором для ефективної роботи та

досягнення цілей публічної служби. Високий рівень знань законодавства, зокрема, у сфері запобігання корупції, проходження служби, а також вміння забезпечувати дотримання прав та законних інтересів службовців дозволяє кадровим службам мінімізувати ризики для органів влади та сприяє формуванню довіри громадян.

Грамотне ведення кадрової документації, з дотриманням вимог законодавства, забезпечує прозорість та підзвітність у сфері управління персоналом на службі. Таким чином, професійна компетентність працівників кадрових служб є ключовим фактором ефективного управління людськими ресурсами в органах влади, а її постійне підвищення є необхідною умовою для забезпечення якісного функціонування системи публічного управління. Сучасний HR-фахівець в органах публічного управління повинен володіти широким спектром компетенцій, що дозволяють йому ефективно виконувати свої обов'язки. Ці компетенції можна умовно розділити на декілька груп, серед яких ключове місце займають професійні компетенції. До них належить досконале знання законодавства про службу в органах влади, антикорупційного законодавства, вміння їх інтерпретувати та застосовувати на практиці, що є фундаментом для законної та ефективної кадрової роботи в публічному секторі. Володіння навичками ведення кадрової документації, знання вимог до її оформлення та зберігання, з урахуванням специфіки служби, забезпечує порядок та прозорість у кадрових процесах. Вміння розробляти та використовувати ефективні методики добору, оцінювання та адаптації персоналу, з урахуванням принципів доброчесності та рівного доступу, дозволяє формувати команду професіоналів, які відповідають потребам публічної служби. Знання принципів побудови систем мотивації, вміння розробляти та впроваджувати програми навчання та розвитку персоналу, враховуючи потреби органів влади, сприяють зростанню професіоналізму службовців та підвищенню їхньої ефективності.

Окрім професійних, важливу роль відіграють управлінські компетенції, що включають навички планування, організації, контролю та координації

роботи підрозділу, вміння ставити цілі та досягати їх, делегувати повноваження та мотивувати службовців, з урахуванням обмежень та особливостей публічного сектору. Важливими є й комунікативні компетенції, такі як вміння ефективно спілкуватися з різними категоріями службовців, вести переговори, вирішувати конфліктні ситуації, будувати довірчі відносини з колегами та партнерами, дотримуючись етичних норм. Соціально-психологічні компетенції включають знання основ психології управління, вміння розуміти мотиви поведінки людей, створювати сприятливий психологічний клімат в колективі, а також емпатію та емоційний інтелект. Не менш важливими є інформаційно-технологічні компетенції, що передбачають володіння сучасними програмними продуктами для управління персоналом, вміння працювати з базами даних, аналізувати інформацію та використовувати її для прийняття управлінських рішень в контексті публічного управління. Нарешті, загальнокультурні компетенції, такі як широкий кругозір, ерудиція, знання ділового етикету, вміння презентувати себе та орган влади, відіграють значну роль у формуванні іміджу HR-фахівця та побудові ефективних взаємовідносин. Підвищення кваліфікації працівників кадрових служб в органах влади може здійснюватися за допомогою різноманітних методів, як традиційних, так і інноваційних. До традиційних методів належать курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, стажування. Курси підвищення кваліфікації, що проводяться, зокрема, профільними закладами післядипломної освіти, дозволяють оновити знання з питань законодавства про службу, кадрового діловодства, управління персоналом в органах влади. Семінари, як правило, присвячені більш вузьким темам і передбачають обмін досвідом між працівниками кадрових служб різних органів. Тренінги спрямовані на розвиток практичних навичок, таких як проведення співбесід за компетенціями, вирішення конфліктів, застосування антикорупційного законодавства. Стажування дає можливість отримати практичний досвід роботи в інших органах влади або структурних підрозділах. Поряд із

традиційними, активно впроваджуються інноваційні методи навчання, такі як дистанційне навчання, вебінари, онлайн-курси, ділові ігри, кейс-стаді. Дистанційне навчання дозволяє навчатися без відриву від виконання службових обов'язків, у зручний час. Вебінари та онлайн-курси забезпечують доступ до актуальної інформації та кращих практик у сфері управління персоналом в органах влади. Ділові ігри та кейс-стаді дають можливість у змодельованих ситуаціях, наближених до реалій публічної служби, відпрацювати навички прийняття рішень, вирішення проблем, командної роботи. Вибір конкретного методу навчання залежить від цілей навчання, рівня підготовки працівників, фінансових можливостей органу влади. Ефективним є поєднання різних методів навчання, що дозволяє комплексно розвивати необхідні компетенції. Важливу роль у професійному розвитку працівників кадрових служб відіграє самоосвіта та безперервне навчання. Самоосвіта передбачає самостійне вивчення спеціальної літератури, нормативно-правових актів, матеріалів періодичних видань, участь у професійних онлайн-спільнотах [2, с. 108].

Важливим елементом стратегічного кадрового менеджменту є безперервний професійний розвиток персоналу. Для розробки дієвих стратегій у цій сфері варто звернутись до діяльності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке є ключовим стейкхолдером у формуванні політики професійного навчання публічних службовців. Аналіз його роботи дозволяє визначити актуальні потреби, масштаби та пріоритетні вектори розвитку кадрового потенціалу в державі.

За даними НАДС, система професійного навчання охоплює значну кількість службовців. Наприклад, протягом 2023 року професійне навчання пройшли 74 417 державних службовців, що становить 46% від їх загальної кількості та на 13% більше, ніж у 2022 році [53]. Це свідчить про системну роботу, спрямовану на підвищення кваліфікації кадрів на всіх рівнях:

- Категорія «А» (вищий корпус державної служби) – 152 особи;
- Категорія «Б» (керівники підрозділів) – 19 516 осіб;

- Категорія «В» (спеціалісти) – 54 749 осіб.

Окрім державних службовців, програми підвищення кваліфікації охоплюють голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх заступників, а також посадових осіб та депутатів місцевого самоврядування.

Діяльність НАДС вписується в загальну Стратегію реформування державного управління до 2025 року. Плани на майбутнє передбачають не лише розширення програм навчання, а й системні зміни в управлінні персоналом, зокрема:

- реформа системи оплати праці на основі класифікації посад;
- створення системи управління талантами для виявлення та розвитку найперспективніших співробітників;
- удосконалення порталу управління знаннями (pdp.nacs.gov.ua) як єдиної платформи для професійного розвитку;
- розширення ринку освітніх послуг шляхом залучення провайдерів різних форм власності для підвищення конкуренції та якості навчання;

Безперервне навчання є невід'ємною частиною професійного розвитку в сучасному світі, де знання швидко застарівають, а вимоги до фахівців постійно зростають. Працівники кадрових служб повинні постійно стежити за змінами у законодавстві, новими тенденціями у сфері управління персоналом на службі, інноваційними технологіями. Самоосвіта та безперервне навчання дозволяють HR-фахівцям в органах влади бути в курсі останніх подій, розширювати свій кругозір, підвищувати рівень професійної компетентності та забезпечувати якісне виконання завдань. Одним з ключових напрямів підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб є впровадження та активне використання інформаційних технологій в управлінні персоналом в органах влади. Сучасні програмні продукти дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, пов'язаних з кадровим діловодством, обліком робочого часу, формуванням звітів, проведенням конкурсів на зайняття посад, оцінюванням результатів службової діяльності. Використання інформаційних технологій дозволяє

підвищити ефективність роботи кадрової служби, скоротити витрати часу на виконання операційних завдань, мінімізувати ризик помилок, пов'язаних з людським фактором. Крім того, інформаційні системи надають широкі можливості для аналізу кадрової інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти проблемні зони та розробляти заходи щодо їх усунення в контексті публічного управління. Для успішного впровадження інформаційних технологій працівники кадрових служб повинні володіти відповідними навичками роботи з програмним забезпеченням, вміти аналізувати дані та використовувати їх для підвищення ефективності роботи. Організаційна культура в органах влади має значний вплив на розвиток професійних компетенцій працівників кадрових служб. Якщо в органі культивуються цінності професіоналізму, доброчесності, постійного розвитку, орієнтації на результат, то це створює сприятливе середовище для професійного зростання HR-фахівців. Підтримка керівництва, наявність системи наставництва, можливість обміну досвідом з колегами, участь у навчальних програмах сприяють підвищенню кваліфікації працівників кадрових служб. Крім того, важливим є створення атмосфери довіри, відкритості та неупередженості, де працівники не бояться висловлювати свої ідеї, пропонувати нові підходи до роботи, вчитися на своїх помилках, дотримуючись при цьому етичних норм поведінки на службі. Така організаційна культура стимулює ініціативу, прагнення до професійного вдосконалення та сприяє формуванню високопрофесійного кадрового складу органу влади. Вивчення зарубіжного досвіду у сфері підвищення кваліфікації HR-фахівців в органах влади є важливим для вдосконалення вітчизняної практики. У багатьох розвинених країнах існують професійні асоціації, які розробляють стандарти професії, проводять сертифікацію фахівців, організовують різноманітні навчальні заходи [2, с. 108]. Ці організації пропонують широкий спектр програм підвищення кваліфікації, адаптованих до потреб публічного сектору. Важливим аспектом зарубіжного досвіду є акцент на розвитку стратегічного мислення HR-

фахівців, їхнього вміння інтегрувати кадрову політику в загальну стратегію розвитку органу влади. Крім того, за кордоном велика увага приділяється розвитку лідерських якостей HR-менеджерів, їхнього вміння управляти змінами, впроваджувати інновації та формувати ефективні команди в органах влади. Використання кращих зарубіжних практик, адаптованих до українських реалій, може сприяти підвищенню рівня професійної компетентності вітчизняних HR-фахівців та розвитку системи управління персоналом в органах влади в цілому.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб в органах публічної влади є комплексним та багатограним процесом, що вимагає системного підходу. Він охоплює широкий спектр напрямів, включаючи вдосконалення професійних знань та навичок, розвиток управлінських, комунікативних, соціально-психологічних та інформаційно-технологічних компетенцій. Важливу роль відіграють як традиційні, так і інноваційні методи навчання, а також самоосвіта та безперервне навчання. Впровадження інформаційних технологій, формування сприятливої організаційної культури та використання передового зарубіжного досвіду є додатковими факторами, що сприяють професійному зростанню HR-фахівців в органах влади. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність роботи кадрових служб, забезпечити їхню відповідність сучасним вимогам, що висуваються до публічного управління, та сприяти формуванню корпусу високопрофесійних і доброчесних службовців, здатних ефективно вирішувати завдання, що стоять перед державою та суспільством.

Також запропоновано комплекс стратегій для оптимізації кадрового менеджменту. Ключовою стратегією визначено повноцінне впровадження компетентнісного підходу на всіх етапах управління персоналом — від розробки профілів посад до оцінки ефективності. Іншими важливими

напрямами є прискорення цифрової трансформації через повсюдне розгортання HRM-систем, розробка комплексних програм мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, та оптимізація процесу рекрутингу шляхом спрощення бюрократичних процедур.

Доведено, що новітні технології є каталізатором переходу кадрових служб до стратегічної ролі. Детально розглянуто такі інновації, як HR-аналітика на основі Big Data для прогнозування кадрових потреб, а також онлайн-платформи для адаптації та дистанційного навчання персоналу. Водночас визначено специфічні виклики для публічного сектору, зокрема посилені вимоги до кібербезпеки, бюджетні обмеження та опір змінам з боку персоналу.

Обґрунтовано необхідність підвищення професійної компетентності самих працівників кадрових служб. Сучасний HR-фахівець у публічному секторі має володіти широким спектром компетенцій: від досконалого знання законодавства до навичок стратегічного планування та використання цифрових інструментів. Пріоритетними напрямами розвитку визначено системне навчання, що поєднує традиційні (курси, тренінги) та інноваційні (дистанційне навчання, кейс-стаді) методи, а також стимулювання до безперервної самоосвіти.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було вирішено поставлені завдання, що дозволило сформулювати такі висновки.

1.1. Розкрито сутність кадрового менеджменту в публічних установах як операційно-тактичної системи, що забезпечує реалізацію ширшої, стратегічної концепції управління персоналом. Доведено, що його ключове значення полягає у перетворенні фундаментальних принципів публічної служби — меритократії, прозорості та політичної нейтральності — у щоденні, вимірювані та контрольовані процеси. Отже, ефективний кадровий менеджмент є не просто адміністративною функцією, а стратегічним інструментом, що забезпечує практичну реалізацію кадрової політики держави.

1.2. Визначено поняття та основні функції кадрових служб в органах публічної влади. Доведено, що сучасна кадрова служба зазнала глибокої трансформації, переходячи від ролі адміністративної одиниці до статусу стратегічного партнера керівництва. Її функції охоплюють весь життєвий цикл працівника в організації і виходять далеко за межі традиційного кадрового діловодства. До ключових функцій належать: стратегічне планування потреби в кадрах, формування кадрового резерву, організація прозорого конкурсного відбору, розробка програм адаптації, впровадження систем оцінки ефективності, організація безперервного професійного навчання, а також розробка комплексних систем мотивації.

1.3. Досліджено нормативно-правове регулювання діяльності кадрових служб. Встановлено, що правова основа їхньої діяльності є комплексною та багаторівневою. Фундаментальні принципи, зокрема право громадян на рівний доступ до державної служби, закладено в Конституції України. Визначальним актом є Закон України «Про державну службу», який концептуально змінив статус кадрових підрозділів, визначивши їх як самостійні служби управління персоналом зі стратегічними завданнями та

закріпивши конкурсний відбір як основний інструмент добору. Практичну реалізацію законодавства забезпечують підзаконні акти Кабінету Міністрів України (зокрема, Порядок проведення конкурсу) та методологічна й контрольна функція Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

2.1. Діагностовано основні проблеми та бар'єри у функціонуванні кадрових служб. Виявлено, що проблеми мають системний, культурний та ресурсний характер. Ключовою системною проблемою визнано надмірну бюрократизацію та формалізм, через які працівники кадрових служб витрачають більшість часу на паперову роботу, а не на стратегічні завдання. До бюрократичних бар'єрів віднесено спадщину радянської адміністративної системи, що проявляється в опорі змінам та низькій пріоритетності питань розвитку персоналу. Ресурсні проблеми включають дефіцит кваліфікованих HR-фахівців, низький рівень оплати праці в публічному секторі, що ускладнює залучення талантів, та недостатнє фінансування для автоматизації процесів.

2.2. Проаналізовано та досліджено сучасні тенденції та виклики, що впливають на діяльність кадрових служб. Встановлено, що найважливішою тенденцією є цифрова трансформація, ключовим інструментом якої є впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Ця система спрямована на автоматизацію рутинних процесів, підвищення прозорості та уможливлення прийняття управлінських рішень на основі даних. Іншими значущими тенденціями є перехід до стратегічного планування кадрових ресурсів, фокус на безперервному навчанні та розвитку компетенцій, зростання конкуренції за таланти з приватним сектором, а також підвищення вимог до етичності та доброчесності службовців.

2.3. Узагальнено міжнародний досвід кадрового менеджменту в публічному секторі. Аналіз зарубіжних моделей (кар'єрної, позиційної, змішаної) показав наявність успішних підходів. Особливо цінним для

України визнано досвід скандинавських країн, де система базується на непохитних принципах меритократії та абсолютної прозорості. Досвід країн ЄС (Франції та Німеччини) демонструє ефективність кар'єрної моделі з ретельним відбором через спеціалізовані школи та дуальною системою освіти. Азійський досвід (Японія) є прикладом побудови професійного апарату через складну систему іспитів та ротацію кадрів. Спільним для всіх успішних моделей є орієнтація на професійні якості, а не на політичну лояльність.

3.1. Розроблено стратегії для оптимізації кадрового менеджменту в публічних установах. Обґрунтовано комплексний підхід, що включає три ключові напрями. Першочерговою стратегією є повноцінне впровадження компетентнісного підходу на всіх етапах: від розробки профілів посад до оцінки ефективності та планування розвитку. Друга стратегія — це прискорення цифрової трансформації через повсюдне розгортання HRM-систем для автоматизації обліку, рекрутингу та оцінювання. Третій напрям — розробка та реалізація комплексних програм мотивації, що поєднують справедливу оплату праці з нематеріальними стимулами, такими як визнання заслуг та можливості для кар'єрного зростання.

3.2. Досліджено можливості запровадження новітніх технологій у діяльність кадрових служб. Доведено, що такі інновації, як HR-аналітика на основі Big Data для прогнозування плинності кадрів, штучний інтелект для автоматизованого скринінгу резюме, та онлайн-платформи для адаптації та дистанційного навчання, є каталізатором переходу від адміністративної до стратегічної ролі. Водночас визначено специфічні виклики для публічного сектору: необхідність дотримання законодавства про захист даних, посилені вимоги до кібербезпеки, бюджетні обмеження та опір змінам з боку персоналу.

3.3. Визначено напрями підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб. Аргументовано, що успіх реформ неможливий без підвищення кваліфікації самих HR-фахівців. Пріоритетними напрямами є

системне навчання, що поєднує традиційні та інноваційні методи, стимулювання до безперервної самоосвіти та розвиток навичок у сфері стратегічного планування та використання цифрових інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1(29). С. 4-7 DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1).
2. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л., Чеботарьов К. Г. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. С. 108-110 DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)).
3. Адаптація новопризначених працівників. URL: <https://surl.li/sexdpd>.
4. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М. та ін. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 32–41. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32.
5. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М. та ін. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. С. 16–18 DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30.
6. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4–5 (30–31). С. 37–46. DOI: 10.15421/151617.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ, 2022. 412 с.
8. Балдич Н., Баштанник В., Гнидюк Н. та ін. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 146 с.

9. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1325>.

10. Бунік М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні : *матер. наук.-практ. конф.* Львів : НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 275–280.

11. Василенко О. П., Дяченко М. І. Організаційно-правові засади діяльності кадрових служб в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 4. С. 59–70. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.59.

12. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. № 2 (40). С. 186–193. DOI: 10.32844/2222-5374-2020-106-4-1.11.

13. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналом. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 29–35. DOI: 10.31521/modecon.V10(2018)-05.

14. Грицик Ю. Й. Нормативно-правове регулювання формування персоналу місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 221–225. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.37>.

15. Грішнова О. А. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. *Збірник наукових праць*. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2011. № 2. С. 110–112.

16. Гусак І. В. Тенденції становлення державної політики у сфері управління персоналом в органах влади України та органах місцевого

самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 168–172.

17. Дороніна О. А., Алярова А. В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 4–6 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.

18. Досвід боротьби з корупцією. Сінгапур. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2014/12/5/7046467/>.

19. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.

20. Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 3 (3). С. 125–134.

21. Кадрова політика: напрямки, засоби реалізації. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13949/>.

22. Калініченко Л. Л., Літвінова А. М., Науменко А. В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 111–123. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306519>.

23. Канж Б. М., Кайдалова А. В. Менеджмент персоналу: американські і японські підходи до управління. *Збірник наукових праць*. 2023. № 72–74. С. 72–74.

24. Карковська В. Я. Аспекти нормативно-правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади. *БізнесІнформ*. 2020. № 5. С. 484–491.

25. Кирій С. Л. Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 4 (67). С. 170–178. DOI: 10.34213/tp.19.04.22.

26. Кібальник Л. О., Кравченко О. О., Кушніренко Д. О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С.4-5 DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-10.
27. Ковтун М. С., Сікан Є. В. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 82. Ч. 2. С. 171–176.
28. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 5-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131>.
29. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
30. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
31. Коренда Г. В. Професійна культура працівників органів публічної влади. *Муніципальна служба в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку*. 2021. Т. 2. № 10. С. 8–10.
32. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82.
33. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/323>.
34. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Старобільськ, 2018. 145 с.
35. Культура у процесі децентралізації: досвід Німеччини. URL: <https://www.goethe.de/prj/lek/uk/dos/kul.html>.
36. Лазор О. Д., Лазор О. Я, Яременко О.І. Інституційне забезпечення формування кадрової політики у сфері державної служби.

Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference, May 5-6, 2022. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. P. 152-155. URL : <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2022/05/Conference-Proceedings-May-5-6-2022.pdf>

37. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Генеза правового забезпечення публічної служби в Україні. *Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період* : матер. IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 24 черв. 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 107 – 125.

38. Лозинський В. Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (105). С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-9>.

39. Лосева Е. С., Дашко І. М. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 6-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>.

40. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. 2020. С. 87–108.

41. Малиновський В. Я. *Публічна служба в Україні* : підручник. Київ : Кондор, 2018. 312 с.

42. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. № 4 (73). С. 22–26.

43. Малтіз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 158–162. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>.

44. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 3. С. 49–52.
45. Манжула А. М. Фінансове забезпечення публічної служби та кадрова політика на місцевому рівні в умовах реформування публічного управління у соціально-економічній сфері. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3–4. С. 86–92.
46. Мартиненко В. М., Древаль Ю. Д., Конотопцева Ю. В. та ін. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка. Київ : НАДУ, 2013. 72 с.
47. Матвєєва Н. М., Базецька Г. І., Славута О. І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 5-6. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-55.
48. Мельничук Т. О. Стратегічні напрями вдосконалення управління персоналом : дипломна робота. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 115 с.
49. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_27.
50. Міжнародний менеджмент – Особливості менеджменту в Швеції. URL: <https://surl.li/uhfpagg>.
51. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. С. 4-5. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.24.
52. Навальківська О. Я. Впровадження інновацій в управлінську діяльність організації : магістерська робота. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 130 с.

53. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/>.
54. Олійник Н. В. Кадровий потенціал державних службовців: архетипна парадигма. *Наукові перспективи*. 2022. № 6 (24). С. 137–151. DOI: 10.52058/2708-7530-2022-6(24)-137-151.
55. Особливості французької системи менеджменту. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/4532511/page:12/>.
56. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є. Професійна етика в HR-менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 51–57.
57. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
58. Про Кабінет Міністрів України : к України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.
59. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
60. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.
61. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>.
62. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
63. Романюк Н. І. Стратегічне управління персоналом в умовах сучасного розвитку ринку робочої сили : дипломна робота. Івано-Франківськ : ІФІМ, 2012. 104 с.
64. Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 2. С. 45–50.

65. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
66. Серікова О. М. Соціальний капітал як чинник кадрової стабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. С.4 .DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-18>.
67. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В. та ін. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 200 .
68. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2022. С. 156.
69. Смірнова Н. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» для спеціальності 073 «Менеджмент». Кривий Ріг : КФК НАУ, 2022. С. 67.
70. Соколова Т. А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 3. С. 87–92.
71. Сорокіна Н. П. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 11. С. 5–13. DOI: 10.15421/151951.
72. Стасів О. В., Бутинська Р. Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 2. С. 192–196.
73. Тенденції розвитку кадрового менеджменту в органах державної влади. URL: <https://surl.li/httuaah>.
74. Томашук О. С. Досвід країн ЄС щодо формування вітчизняної кадрової політики державної служби : автореф. магіст. роботи. Миколаїв : ЧНУ ім. П. Могили, 2020. 21 с.
75. Управління персоналом: американський досвід. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13497/>.

76. Федорко Я. Я. Державний службовець в Китайській Народній Республіці. *Чорноморський науковий вісник. Серія: Державне управління*. 2018. № 1 (3). С. 9–14.

77. Фаєр. А. Методологічні основи прийняття рішень у системі публічного управління. *«Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 302-річниці з дня народження Г.Сковороди): програма круглого столу* (м. Вінниця, 18 листопада 2024 р.). Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2024.

78. Фаєр А. О. Формування культури доброчесності у майбутніх державних управлінців: інноваційні підходи в освіті. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 288–290.

79. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-47-52>.

80. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75.

81. Шкробот М. В. *Сучасні технології управління персоналом* : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2022. С. 192.

82. Шоробура І. М. Сучасні моделі міжнародного менеджменту. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58. Т. 2. С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/58.2.30>.

83. Юрченко В. О. Документування та нормативно-правове забезпечення інституту державної служби України: аналіз законодавчих новацій. *Ефективність державного управління*. 2021. № 4 (67). С. 39–44.

84. Юрченко Д. О. *Мотивація персоналу в умовах кризи* : кваліфікаційна робота бакалавра / наук. кер. Т. В. Бондар ; Сумський держ. ун-т. Суми, 2021. 49 с.

85. Ясинська Н. А., Рябоконь Ю. М., Рябоконь В. В. Удосконалення процесу підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1498>.

86. HR-стратегія: етапи розробки та переваги для бізнесу. *SMART HCM & LMS*. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/developing-an-hr-strategy-who-is-responsible-and-what-are-the-main-steps/>.

87. Фаєр А.О., Лазор О.Д. Кадровий менеджмент у публічному секторі зарубіжних держав: досвід для України. *Освіта і наука в галузі адміністрування і бізнесу: сучасні тренди і проблеми* : матер. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 21 жовт. 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. (прийнято до друку).