

Окрім цього, у багатьох країнах діє система менторства і коучингу. Коли досвідчені службовці навчають молодших колег не тільки професійним умінням, а й етичним цінностям. Професіонали допомагають новачкам розібратися в складних випадках і діяти відповідно до принципів доброчесності.

Сучасний державний службовець має вміти критично мислити, приймати етичні рішення, бути прозорим і підзвітним, протистояти корупції, дружелюбно спілкуватися з громадянами та колегами. Саме тому багато країн уже мають власні програми етичної освіти державних службовців. Вони включають міжнародний обмін досвідом, інтерактивні методи навчання, моніторинг ефективності, сертифікацію працівників. Усі ці методи вже довели свою ефективність.

На завершення хочемо зазначити, що етична освіта – це основа формування відповідальної державної служби. Вона створює культуру чесності та підзвітності, розвиває компетентність і допомагає протистояти корупції. А сучасні підходи – формують нового службовця, який здатен діяти справедливо й ефективно в умовах сьогодення.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Government of Canada. *Values and Ethics Code for the Public Sector*. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049>.

УДК 005.95:352/.354.075(100:477)

Фаєр Артем

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: **Лазор Оксана Дмитрівна**, професор, доктор наук з
державного управління, професор кафедри публічного управління та
менеджменту Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: кадровий менеджмент, зарубіжний досвід, стратегічне управління персоналом, публічна служба.

Актуальність теми. В умовах євроінтеграційних прагнень та необхідності побудови сучасної, ефективною та прозорою системи публічного управління, Україна стикається з низкою викликів у сфері кадрового менеджменту в публічному секторі. Існуюча система характеризується низкою системних проблем, серед яких: нераціональне використання кадрового потенціалу, недосконалість системи мотивації та оплати праці, високий рівень корупційних ризиків та недостатня прозорість у процесах добору та просування по службі. Ключовими тенденціями є децентралізація повноважень, орієнтація на конкретні результати (Key Performance Indicators), впровадження гнучких форм організації праці, цифровізація кадрових процесів та значні інвестиції в розвиток людського капіталу. Отже, виникає гостра необхідність у науковому осмисленні та адаптації успішного міжнародного досвіду до українських реалій.

Метою публікації є аналіз сучасних моделей та інструментів кадрового менеджменту в публічному секторі провідних зарубіжних країн для визначення можливостей їх імплементації в Україні.

Вивчення міжнародного досвіду в кадровому менеджменті є критично важливим для України, оскільки дозволяє імплементувати найефективніші практики для побудови сучасної та дієвої публічної служби. Глобальною

тенденцією, що докорінно змінила підходи до публічного управління в багатьох країнах, став рух «New Public Management» [3, с. 145]. Ця філософія передбачає впровадження ринкових механізмів та бізнес-підходів, таких як орієнтація на конкретний результат (KPIs), клієнтоорієнтованість та конкуренція у традиційно бюрократичний публічний сектор.

Особливо цінним для України є досвід скандинавських країн, таких як Швеція, Данія та Норвегія, чиї системи стабільно очолюють світові рейтинги ефективності, верховенства права та низького рівня корупції. Фундаментом їхнього успіху є непохитний принцип меритократії, за яким призначення на посади відбувається винятково на основі професійних якостей, доведених навичок та релевантного досвіду. Політична приналежність чи особисті зв'язки повністю виключаються з процесу прийняття кадрових рішень.

Класичним прикладом централізованої кар'єрної системи є Франція, де еліту управлінців десятиліттями готувала знаменита Національна школа адміністрації (ENA). Її випускники, так звані "енархи", формували тісну та впливову мережу в урядових колах. Цікаво, що у 2021 р. президент Е. Макрон ініціював реформу, замінивши ENA на новий Національний інститут державної служби (INSP), щоб зробити доступ до вищих посад менш елітарним і більш відкритим для людей з різним соціальним походженням [2, с. 21].

Більш децентралізовану модель демонструє Німеччина, де завдяки федеративному устрою землі мають значну автономію в кадрових питаннях. Ключовою перевагою німецької системи є дуальна освіта, що поєднує теоретичне навчання з практикою безпосередньо на робочому місці, готуючи фахівців, які одразу готові до реальних завдань. Важливу роль відіграє і система соціального партнерства, де профспілки та ради трудових колективів активно беруть участь у вирішенні кадрових питань та захисті прав службовців.

Цікавий досвід пропонує й Азія. В Японії та Південній Кореї для відбору на держслужбу використовуються надзвичайно складні іспити з величезною конкуренцією, що гарантує високий інтелектуальний рівень чиновників. Характерною рисою японської моделі є регулярна ротація кадрів між різними

відомствами кожні 2-3 роки. Це не лише розширює кругозір службовців, але й вважається ефективним запобіжником корупції, оскільки не дозволяє чиновникам утворювати стійкі неформальні зв'язки на одному місці. Іншим яскравим прикладом є Сінгапур. Для викорінення корупції та залучення найкращих талантів уряд встановив для державних службовців зарплати, що є конкурентними з приватним сектором і одними з найвищих у світі. Висока оплата праці не лише приваблює найкращих фахівців, але й значно знижує мотивацію до корупційних діянь [1].

Аналіз міжнародного досвіду показує, що для України не існує єдиного універсального рецепта. Найбільш продуктивним є створення гібридної моделі, яка б запозичила найкращі елементи з різних систем. Це означає перехід від формального адміністрування до стратегічного управління персоналом, де пріоритетом є залучення та розвиток талантів. Ключовими кроками на цьому шляху є впровадження компетентнісного підходу, інвестиції в безперервне навчання та цифровізація HR-процесів. Адаптація принципів меритократії та прозорості за скандинавським зразком, практичної підготовки за німецьким, антикорупційної ротації за японським та прагматичної мотивації за сінгапурським дозволить побудувати в Україні професійну, підзвітну та ефективну публічну службу, здатну відповідати на виклики сьогодення та користуватися довірою громадян.

Список використаних джерел

1. Досвід боротьби з корупцією. Сінгапур. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2014/12/5/7046467/>.
2. Томащук О. С. *Досвід країн ЄС щодо формування вітчизняної кадрової політики державної служби* : автореф. магіст. роботи. Миколаїв : ЧНУ ім. П. Могили, 2020. 21 с.
3. 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>.

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

УДК 352/354(075.8)

Фоміна Дар'я

здобувачка вищої освіти Інституту економіки і менеджменту

Науковий керівник: **Бойко Ірина** старша викладачка кафедри Публічного управління та адміністрування

Національний університет «Одеська політехніка» м. Одеса

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ключові слова: планування, територіальна громада, методологія.

У сучасних умовах децентралізації стратегічне планування стає ключовим інструментом управління розвитком територіальних громад. Воно дозволяє визначати довгострокові пріоритети, раціонально розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги та інтегрувати громади у національний та європейський простір [1]. Методологічні основи стратегічного планування ґрунтуються на поєднанні наукових підходів і практичних інструментів, що забезпечує його комплексний і системний характер. Сутність стратегічного планування полягає у створенні цілісної концепції розвитку громади, яка враховує як внутрішні ресурси й можливості, так і зовнішні виклики та загрози. Воно передбачає формування бачення майбутнього, визначення стратегічних цілей та конкретних завдань для їх досягнення [2]. Методологія базується на принципах наукової обґрунтованості, системності, реалістичності, прозорості та орієнтації на результат. Без належної методологічної бази стратегічне планування ризикує перетворитися на декларативний документ, позбавлений практичного значення.