

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

КУШНІРУК АЛІНА СТЕПАНІВНА

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:

НИНІЮК ІННА ІВАНІВНА,

кандидат наук з державного управління

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри політології та публічного управління

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ д.політ.н., проф. В. В. Бусленко

Луцьк – 2025

АНОТАЦІЯ

Кушнірук А. С. Державна кадрова політика у сфері державної служби. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття ступеня магістра в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», була виконана в Волинському національному університеті імені Лесі Українки, Луцьк, у 2025 році.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 67 сторінках, містить 3 розділи, 56 джерел в переліку посилань.

Мета магістерської роботи – комплексний аналіз теоретичних засад, нормативно-правового регулювання та практики реалізації кадрової політики у сфері державної служби в Україні, а також визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів.

Об'єкт дослідження – державна кадрова політика в системі державної служби в Україні.

Предмет дослідження – механізми формування, реалізації та вдосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби.

Зміст роботи. Теоретико-методологічні засади державної кадрової політики у сфері державної служби. Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у державній службі. Міжнародний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади. Сучасний стан реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби в Україні. Аналіз основних напрямів реалізації кадрової політики в системі державної служби. Інституційне забезпечення кадрової політики (роль НАДС, органів влади, конкурсних комісій). Проблеми добору, підготовки, професійного розвитку та оцінювання державних службовців. Напрями удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби. Пропозиції щодо вдосконалення системи добору та просування державних службовців. Інноваційні підходи до

мотивації, професійного розвитку та оцінювання кадрів. Використання цифрових технологій у реалізації кадрової політики.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні змісту поняття «державна кадрова політика», ідентифікації сучасних проблем її реалізації у сфері державної служби, у формулюванні авторських пропозицій щодо її вдосконалення в умовах цифрової трансформації державного управління.

Ключові слова: державне управління, державна служба, державна кадрова політика, державний службовець, органи державної влади, кадрова політика в органах державної влади.

ANNOTATION

Kushniruk A. S. State personnel policy in the sphere of civil service. – Qualification master's thesis in the form of a manuscript.

Master's thesis for the degree of master in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration», was completed at the Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, in 2025.

The qualifying master's thesis is presented on 67 pages, contains 3 sections, 56 sources in the reference list.

The purpose of the master's thesis is a comprehensive analysis of the theoretical foundations, regulatory and legal regulation and the practice of implementing personnel policy in the sphere of public service in Ukraine, as well as determining the direction of its improvement based on international experience and modern challenges.

The object of this study is state personnel policy in the civil service system in Ukraine.

The subject of this study is the mechanisms for developing, implementing, and improving state personnel policy in the civil service.

Contents of the work. Theoretical and methodological foundations of state personnel policy in the sphere of civil service. The concept, essence and principles of the country's personnel policy. Normative and legal support for personnel policy in the civil service. International experience in the formation and implementation of personnel policy in government bodies. The current state of the implementation of state personnel policy in the sphere of civil service in Ukraine. Analysis of the main directions of implementation of personnel policy in the system of civil service. Institutional support of personnel policy (the role of the NADS, government bodies, competition commissions). Problems of selection, training, professional development and assessment of civil servants. Directions for improving the state personnel policy in the sphere of civil service. Proposals for improving the system of selection and promotion of civil servants. Innovative approaches to motivation, professional development and assessment of personnel. Use of digital technologies in the implementation of personnel policy.

The scientific novelty of the work consists in clarifying the content of the concept of «state personnel policy», identifying modern problems of its implementation in the sphere of civil service, and formulating the author's proposals for its improvement in the context of the digital transformation of public administration.

Keywords: public administration, civil service, state personnel policy, civil servant, government bodies, personnel policy in government bodies.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	
1.1. Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави.....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у державній службі.....	13
1.3. Міжнародний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.	
2.1. Аналіз основних напрямів реалізації кадрової політики в системі державної служби.....	24
2.2. Інституційне забезпечення кадрової політики (роль НАДС, органів влади, конкурсних комісій).....	29
2.3. Проблеми добору, підготовки, професійного розвитку та оцінювання державних службовців.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.	
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи добору та просування державних службовців.....	44
3.2. Інноваційні підходи до мотивації, професійного розвитку та оцінювання кадрів.....	49
3.3. Використання цифрових технологій у реалізації кадрової політики.....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз;

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;

НІСД – Національний інститут стратегічних досліджень;

ОДА – обласна державна адміністрація;

США – Сполучені Штати Америки;

ЦОВВ – Центральний орган виконавчої влади;

HRMIS – інтегрована інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах;

SIGMA – програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту;

SWOT-аналіз

KPI – ключових показників результативності;

HR – Human Resources;

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019 (коронавірусна хвороба 2019 року);

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку;

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності);

HRM – Human Resource Management Systems.

ENA – École nationale d'Administration (Національна школа адміністрації)

OPM – United States Office of Personnel Management (Бюро з управління персоналом США)

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, трансформації системи публічного управління, в Україні формування та реалізація ефективної державної кадрової політики набуває особливої актуальності. Від якості управління людськими ресурсами у сфері державної служби певною мірою залежить спроможність державного апарату виконувати стратегічні завдання, забезпечувати сталу інституційну спроможність і відповідати на актуальні суспільні виклики. Особливої уваги ці питання набувають у контексті децентралізації, цифровізації, євроінтеграційних процесів і загроз національній безпеці.

Дослідження даної теми, зумовлена необхідністю системного оновлення підходів до добору, підготовки, мотивації, професійного розвитку та оцінювання державних службовців. Серед ключових проблем слід виокремити: недостатню прозорість конкурсних процедур; обмежену кар'єрну мобільність; недосконалу систему мотивації; низький рівень цифрової трансформації кадрових процесів. У зв'язку з цим важливим є приведення кадрової політики України у відповідність до європейських стандартів належного врядування.

Водночас, варто звернути увагу на вчених, які аналізували теоретичні основи державної кадрової політики: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, К. Ващенко, О. Дьоміна, Ю. Ковбасюка, О. Костенка, В. Малиновського, В. Олуйка.

Загальне формування та реалізація національної кадрової політики, передусім, кадрових процесів і технологій, висвітлені в працях таких вчених: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, Я. Жовнірчика, В. Олуйка, С. Серьогіна, Т. Пахомової, О. Лазор та інших науковців.

Об'єкт дослідження – державна кадрова політика в системі державної служби в Україні.

Предмет дослідження – механізми формування, реалізації та вдосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад, нормативно-правового регулювання та практики реалізації кадрової політики у сфері державної служби в Україні, а також визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів.

Завдання дослідження:

- визначити зміст, принципи та функції державної кадрової політики;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання кадрової політики у сфері державної служби;
- дослідити міжнародний досвід формування кадрової політики та можливості його адаптації в Україні;
- оцінити сучасний стан реалізації кадрової політики в органах державної влади;
- виявити основні проблеми добору, професійного розвитку та оцінювання державних службовців;
- запропонувати шляхи удосконалення державної кадрової політики з урахуванням цифровізації та інноваційних підходів.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових методів – аналіз і синтез, збір, обробка й аналіз матеріалів з даної тематики, метод узагальнення; спеціальні – системно-аналітичний та структурно-функціональний аналіз. Для аналізу нормативно-правових актів використано системно-аналітичний метод. Метод структурно-функціонального аналізу – дослідити міжнародний досвід формування кадрової політики та можливості його адаптації в Україні. Метод аналізу й синтезу дав змогу визначити зміст, принципи та функції державної кадрової політики. У процесі вивчення досвіду організації державної служби країн ЄС використано порівняльно-правовий метод. Загалом у роботі широко використовується комплексний підхід до методології дослідження, коли використовувані методи доповнюють один одного.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту поняття «державна кадрова політика», ідентифікації сучасних проблем її реалізації у

сфері державної служби, у формулюванні авторських пропозицій щодо її вдосконалення в умовах цифрової трансформації державного управління.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів органами державної влади, закладами вищої освіти, які здійснюють професійну підготовку державних службовців, у навчальному процесі при підготовці магістрів публічного управління та перепідготовці й підвищенні кваліфікації вищих керівних кадрів, сприятимуть удосконаленню управління державною службою.

Структура дослідження. Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, розділених по три підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 67 сторінок. Список використаних джерел налічує 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави

У межах сучасної системи публічного управління кадрова політика держави виступає фундаментальним елементом забезпечення ефективного функціонування державної служби. Під кадровою політикою держави слід розуміти цілеспрямовану діяльність держави з формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу у сфері публічного управління. Вона охоплює сукупність правових, організаційних, економічних і соціальних заходів, що визначають стратегічні напрями роботи з кадрами, зокрема у сфері державної служби.

Проблеми формування та реалізації кадрової політики досліджували такі відомі українські вчені, як В. Авер'янов, О. Воронько, Н. Гончарук, О. Губа, С. Дубенко, В. Іванов, В. Князєв, В. Сороко та інші. В їх працях наводяться визначення термінів «кадрова політика», «державна кадрова політика», сформульовані основні принципи кадрової політики, тощо.

За визначенням В. Авер'янова, кадрова політика – це «цілеспрямована діяльність держави, спрямована на формування професійного, компетентного та відповідального кадрового корпусу, здатного ефективно реалізовувати завдання державного управління» [1, с. 45].

Отже, кадрова політика – це не просто набір кадрових процедур, а системний, стратегічно зорієнтований процес, який включає комплекс заходів державного впливу на кадрові відносини в публічній сфері.

Сутність кадрової політики полягає в тому, що вона виступає як інструмент державного управління людськими ресурсами у державній службі, формуючи кадровий потенціал, який забезпечує реалізацію державних функцій.

На думку О. Батанова, кадрова політика являє собою систему визначених принципів, пріоритетів, норм і правил, що регулюють управління кадрами. Ці положення є обов'язковими для всіх учасників процесу управління персоналом і спрямовані на досягнення цілей та стратегічних завдань організації. Вони також враховують постійні зміни в умовах внутрішньої організації та вимогах зовнішнього середовища [5, с. 333–334].

Д. Беззубов, перш за все, зазначає, що кадрова політика складається з набору прийомів, навичок, методів, форм і способів роботи з кадрами, що розробляються та застосовуються в діяльності державних органів і організацій [7, с. 125].

Я. Жовнірчик подає своє визначення кадрової політики, акцентуючи увагу на тому, що це загальний напрямок кадрової діяльності організації. Він включає в себе систему принципів, методів, форм та організаційних механізмів, що сприяють визначенню цілей і завдань, орієнтованих на створення, збереження та розвиток кадрового потенціалу. Крім того, автор зазначає, що кадрова політика містить ціннісні орієнтири, процедури та методи оцінки персоналу, які є потрібними для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії в умовах сучасного економічного розвитку [15, с. 105–106].

Водночас, Я. Жовнірчик зазначає, що «Одним з базисних принципів реалізації кадрової політики та формуванні кадрового складу державної служби є прагматизм, професіоналізм і стабільність кадрових процесів» [15, с. 103]. Крім названого основного є низка важливих принципів, на які авторка також закликає звернути увагу, а саме, принцип:

- конкретно-історичного підходу, який дозволяє враховувати потреби суспільства в кадрах державних службовців на даний момент і оцінювати фактичні можливості їх задоволення;
- легітимності, тобто прийняття кадрових рішень у відповідності до законодавства;

- системності роботи апарату державної публічної служби, який забезпечує єдність цілей з методами і процедурами реалізації кадрової роботи;
- диференційованого підходу щодо виконання запланованих кадрових програм і концепцій, враховуючи особливості різних сфер управлінської діяльності;
- поєднання традиційних наукових форм і методів з інноваційними проєктами в кадровій роботі;
- рівноправ'я, забезпечення загального доступу до державної служби, заборони дискримінації і обмеження за статтю, національністю, віросповіданням, політичними вподобаннями тощо;
- сповідування моральних цінностей і гуманізму;
- захисту прав, свобод, гідності людини і громадянина» [15, с. 104].

Проаналізувавши означені принципи, можемо зробити висновок, що дійсно, якщо їм слідувати, то можна досягти ефективного забезпечення висококваліфікованими кадрами органи державної влади.

Наприклад, Чудновець І. С. зазначає, що кадрова політика – це «загальний напрямок кадрової діяльності, що включає систему принципів, методів, форм та організаційних механізмів, спрямованих на досягнення цілей і завдань, пов'язаних зі створенням, збереженням і розвитком держави» [55].

Спираючись на наукові джерела і досвід країн, які у різні часи проходили різні стадії кризи державної служби, сьогодні основним завданням державної системи управління кадровим складом є формування резерву, створеного із освіченого, психологічно стійкого і врівноваженого та цілеспрямованого персоналу. Виходячи з цього головними напрямками кадрової політики повинні бути:

- вивчення новітніх технологій прогнозування і стратегічного планування;
- застосування моніторингового режиму, який би дозволяв у реальному часі виявляти потреби в кадрах, які володіють вже названими вище якостями;

- впровадження систем пошуку, що пройшли тестування, для відбору і визначення професійної придатності кандидата на посаду в системі публічної державної служби;

- забезпечення умов для стабільного кар'єрного зростання персоналу за рахунок безперервної освіти та підвищення кваліфікації;

- створення раціональної системи заохочення продуктивної праці;

- використання дієвого резерву для своєчасного оновлення кадрового складу публічної державної служби.

Як зазначено у праці Я. Жовнірчик, функції кадрової політики можуть бути представлені таким чином:

стратегічна функція – визначення довгострокових цілей і пріоритетів кадрової діяльності в державному управлінні;

регулятивна функція – створення нормативно-правових рамок, стандартів, процедур кадрової роботи;

кадрово-управлінська функція – реалізація конкретних заходів щодо добору, навчання, оцінювання та просування державних службовців;

аналітично-моніторингова функція – оцінювання ефективності кадрових процесів, виявлення проблем та корекція політики.

Крім того, у кожній державі існує власна загальнонаціональна кадрова політика, у якій центральне місце займає державна кадрова політика. А поняття «кадрова політика» значно ширше, оскільки її суб'єктами є підприємства, установи, організації, політичні партії, органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Основним же суб'єктом державної кадрової політики є держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу країни. Отже, державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової

політики, а головна роль у її розробці належить центральним та місцевим органам державної влади.

Державна кадрова політика – це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні; державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави, що виражає волю народу; система офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин.

Принципи державної кадрової політики визначають базові орієнтири діяльності держави у сфері управління персоналом. Вони відображають основні вимоги до організації роботи з кадрами, забезпечують законність, прозорість і ефективність функціонування державної служби та слугують підґрунтям для формування професійного, компетентного та відповідального кадрового корпусу.

На наш погляд, виділяють такі основні принципи державної кадрової політики, які визнаються в науковій літературі та закріплені в законодавстві, це:

законність – усі кадрові рішення повинні прийматися відповідно до чинного законодавства, що забезпечує легітимність та правомірність дій державних органів [36];

прозорість і відкритість – процедури відбору, призначення та звільнення службовців мають бути відкритими для громадськості та зрозумілими для всіх учасників процесу;

професіоналізм і компетентність – кадрова політика орієнтується на відбір висококваліфікованих фахівців та розвиток їх професійних навичок, що підвищує ефективність роботи державних органів;

рівність можливостей – недопущення дискримінації за ознаками статі, віку, національності, релігії чи соціального походження та забезпечення рівного доступу до державної служби;

етичність і відповідальність – дотримання службової етики, запобігання корупції та зловживанням владою, що підвищує довіру громадян до державних органів [1, с. 45];

ефективність і результативність – кадрова політика спрямована на підвищення продуктивності органів влади та якості послуг для населення;

стабільність і прогнозованість – кадрові рішення мають бути стратегічно спрямованими, забезпечуючи безперервність роботи державних органів і розвиток кадрового потенціалу;

Таким чином, дотримання зазначених принципів є запорукою формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового корпусу, що здатний ефективно реалізовувати завдання державного управління.

Водночас, сучасна кадрова політика України зазнала значних змін у зв'язку із запровадженням правового режиму воєнного стану. Військова агресія проти України поставила перед системою публічного управління нові виклики, пов'язані з необхідністю оперативного прийняття кадрових рішень, мобілізації людських ресурсів, забезпечення безперервності функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування.

Передусім, у цих умовах кадрова політика набула кризово-адаптаційного характеру, де: пріоритетами стали стабілізація управлінських структур, збереження кадрового потенціалу, підготовка резерву фахівців для сектору безпеки і оборони, та підтримка службовців, які виконують свої обов'язки в умовах ризику.

Як наслідок, воєнний стан зумовив певні зміни у правовому регулюванні кадрових процесів – зокрема, спрощення процедур призначення та звільнення, тимчасове переміщення кадрів, залучення фахівців із числа військовослужбовців і волонтерів. Такі зміни потребують подальшого наукового осмислення для розробки нової моделі кадрової політики, здатної функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій і післявоєнного відновлення держави.

Отже, кадрова політика держави виступає стратегічним інструментом, який формує основу для якісного функціонування публічної служби, її оновлення та модернізації відповідно до потреб суспільства і держави. У сучасних умовах, зокрема в період дії воєнного стану, саме від якості та гнучкості кадрової політики значною мірою залежить стабільність системи публічного управління.

1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у державній службі

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики держави є фундаментом ефективного управління державними службовцями. Воно регламентує порядок формування, розвитку та використання державного персоналу, визначає права, обов'язки та відповідальність державних службовців, а також встановлює механізми контролю за дотриманням законодавства у сфері державної служби.

Державна кадрова політика реалізується через систему законів, підзаконних актів, постанов Кабінету Міністрів України та наказів центральних органів виконавчої влади, які визначають основні принципи, порядок та стандарти управління персоналом. Як зазначають науковці, правова основа кадрової політики забезпечує законність, стабільність та прогнозованість діяльності органів публічного управління. Саме ця система забезпечує єдність підходів до формування, підготовки, використання й розвитку державних кадрів, а також визначає статус, права й обов'язки державних службовців [1, 24].

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України докорінно змінила функціонування всіх сфер суспільного життя. Незважаючи

на перехід на особливий режим роботи, органи публічної влади зберегли безперервність своєї діяльності та продовжили виконання основних функцій.

Правові засади діяльності органів державної влади, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб визначено Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [40].

Публічна служба, покликана забезпечувати реалізацію функцій держави, у період воєнного стану зазнала необхідності швидкої адаптації до нових умов діяльності. Питання організації трудових відносин, визначення особливостей роботи військових адміністрацій і посадових осіб, гарантування безпеки службовців, а також посилення заходів із кібербезпеки та кібергігієни потребували невідкладного вирішення [51].

Вважаємо, що основними нормативно-правовими актами, що регулюють державну кадрову політику, є:

Конституція України (1996) [17]: визначає основи державного управління, принципи діяльності органів влади та гарантії рівності громадян; закріплює принципи законності, рівності та професіоналізму у діяльності державних органів.

Конституція України є головним нормативно-правовим актом, який закладає основоположні принципи державної служби та кадрової політики.

Відповідно до статті 38 Конституції, громадяни України мають рівне право доступу до державної служби, що забезпечує принципи демократизму, рівності та прозорості при доборі кадрів [17]. Статті 3, 5, 6 і 8 закріплюють ключові засади кадрової політики: служіння народу, верховенство права, поділ влади та відповідальність держави перед людиною.

Таким чином, Конституція формує ідеологічну та правову основу кадрової політики, спрямовану на побудову професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби.

Закон України «Про державну службу» (2015) – основний нормативно-правовий акт, що конкретизує конституційні положення [36]. Цей закон регламентує: правові засади функціонування державної служби; порядок вступу на державну службу (через відкритий конкурс); систему класифікації посад і категорій; права, обов'язки, обмеження та гарантії державних службовців; порядок оцінювання результатів діяльності, просування та підвищення кваліфікації.

У законі закріплені принципи політичної нейтральності, доброчесності, ефективності та професіоналізму, що визначають сучасну кадрову політику держави.

Закон України «Про запобігання корупції» (2014) – визначає: антикорупційні стандарти поведінки службовців, механізми запобігання конфлікту інтересів та забезпечення етичної поведінки, механізми контролю за фінансовими деклараціями та конфліктом інтересів [38].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (2015) – визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб [40];

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (2022) – передбачає низку заходів, які спрямовані на адаптацію органів державної влади та органів місцевого самоврядування до особливого правового режиму, забезпечення безперервного виконання їх функцій та стабільності кадрової служби.

До підзаконних нормативних актів, що деталізують реалізацію кадрової політики, належать постанови Кабінету Міністрів України і міністерств. Наприклад:

«Про затвердження Положення про проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 № 246 [33] – визначає порядок проведення відкритого конкурсу на посади державної служби, що є ключовим елементом реалізації принципів прозорості, рівного доступу та меритократії (просування за заслугами). Нею регламентовано:

- порядок оголошення конкурсу, формування конкурсної комісії та прийому документів від кандидатів;
- етапи проведення тестування, співбесіди та визначення переможця;
- вимоги до професійної компетентності, знань законодавства, ділових та моральних якостей кандидатів;
- відкритість результатів конкурсу та публічність процедур.

Варто зазначити, що постановою передбачено демократичний, відкритий і неупереджений відбір кадрів до державної служби, що сприяє формуванню професійного та доброчесного корпусу державних службовців. Це один із головних інструментів реалізації державної кадрової політики, спрямованої на підвищення якості державного управління.

«Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.02.2016 № 47 [50] – визначає завдання, функції, права та обов'язки служб управління персоналом у державних органах.

Основні положення:

- служба управління персоналом організовує добір, призначення, оцінювання, просування та звільнення державних службовців;
- забезпечує планування чисельності персоналу, аналіз потреб у кадрах;
- відповідає за професійне навчання, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву;
- сприяє дотриманню етичних стандартів та вимог антикорупційного законодавства.

Регламентується інституційний механізм реалізації кадрової політики – служби управління персоналом, які виконують роль кадрових департаментів у державних органах. Саме через них реалізуються стратегічні цілі державної

кадрової політики: професіоналізм, ефективність, стабільність і доброчесність державної служби.

«Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23.08.2017 № 640 [34] – регулює механізм оцінювання результативності, ефективності та якості роботи державних службовців.

Основні елементи:

- визначення ключових показників результативності (KPI) для кожного працівника;
- проведення щорічного оцінювання діяльності державних службовців їх безпосередніми керівниками;
- встановлення зв'язку між результатами оцінювання і рішеннями про просування, преміювання, підвищення кваліфікації чи дисциплінарну відповідальність;
- запровадження системи зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку.

Даний документ сприяє підвищенню ефективності та відповідальності державних службовців, формує систему мотивації та професійного зростання, відображає стратегічний підхід до кадрової політики – орієнтацію на результативність і якість державного управління.

«Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12.04.2022 № 440 – регулює порядок організації трудових відносин, виконання службових обов'язків, а також забезпечення безперервності роботи державних органів під час дії воєнного стану [11].

Отже, слід зауважити, що зазначені постанови забезпечують прозорість, професіоналізацію, результативність і доброчесність державної служби – ключові цілі сучасної кадрової політики держави та регламентують конкретні процедури відбору, проведення конкурсу на посади, атестації, стажування та підвищення кваліфікації державних службовців.

Крім того, Україна орієнтується на європейські стандарти публічного управління, зокрема на Принципи державного управління SIGMA (ЄС, 2017), Рекомендації Ради Європи, Конвенції Міжнародної організації праці, які наголошують на необхідності прозорості, професійності, доброчесності та підзвітності державних службовців [42].

На нашу думку, кадрова політика держави виступає стратегічним інструментом, що формує основу для якісного функціонування публічної служби, її оновлення та модернізації відповідно до потреб суспільства і держави. Проведений аналіз чинного законодавства показав, що в умовах воєнного стану в Україні на законодавчому рівні були врегульовані численні питання, пов'язані з комплектуванням органів влади та організацією їх діяльності. Організація роботи публічної служби у період воєнного стану демонструє високу адаптивність та гнучкість, а законодавець закріпив стандарти забезпечення органів публічної влади кадрами з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного конфлікту.

Таким чином, нормативно-правова база кадрової політики забезпечує регламентованість, стабільність, прозорість та ефективність процесів управління державними кадрами. Вона гарантує дотримання прав і обов'язків державних службовців та створює передумови для формування професійного і мотивованого кадрового корпусу, здатного ефективно реалізовувати завдання державного управління.

1.3. Міжнародний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади

Ефективна кадрова політика є ключовим чинником результативності державного управління. Вона визначає принципи відбору, просування, підготовки та мотивації державних службовців, сприяє підвищенню

професіоналізму, стабільності управлінського апарату та довіри громадян до державних інституцій. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє адаптувати найкращі практики до національної системи державної служби України.

Розглядаючи найкращі світові практики формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, варто зазначити, що сучасні реформи державної служби мають глибокі історичні корені та різняться залежно від соціально-економічного розвитку держав. Досвід таких країн, як Франція, США, Велика Британія, Німеччина та Нідерланди, свідчить, що модернізація системи державної служби є безперервним процесом, спрямованим на підвищення ефективності публічного управління та раціональне використання кадрового потенціалу державного апарату.

Вказані приклади ілюструють, як країни світу вдосконалюють свої системи державної служби через систематичні реформи, щоб відповідати вимогам сучасного управління та краще використовувати кадровий потенціал урядових структур.

Нідерланди у 1980-х роках перейшли до концепції «New Public Management», запровадивши механізми управління ефективністю (Performance Management), делегування повноважень і прозорості процедур добору кадрів.

Суттєві трансформації державної служби в Сінгапурі відбулися після 1990 року. Так, започатковано масштабну реформу публічної служби, спрямовану на створення Служби адміністративного розвитку (Administrative Service), що формує кадрову еліту держави на основі інновацій, ефективності та результативності. Реформування державної служби, у Швеції та інших країнах світу, залишається пріоритетом протягом понад 20 років. Однак, незважаючи на універсальні завдання реформ державної служби, такі як підвищення ефективності роботи органів влади, збільшення віддачі від персоналу державних органів та оптимізація бюджетних витрат, хід реформ значно визначається особливостями політичної культури та історичними факторами, що визначають взаємовідносини між владою та суспільством в кожній конкретній країні [19].

Демократизація державної служби та управління, зорієнтованість на громадянина як клієнта, оптимізація організаційних структур та комунікацій у системі управління є важливими орієнтирами для реформування та модернізації державної служби.

У кінці 70-х років XX століття у результаті проведення реформ сформувалася нова концепція державного управління, що зумовила появу якісно оновленої моделі державної служби. Цю модель прийнято називати «поведінковою», оскільки вона ґрунтується на таких ключових засадах, як творчий підхід, інноваційність, позитивний емоційний клімат у колективі та врахування суб'єктивного чинника в управлінській діяльності.

У світовій практиці реформування, розвитку та вдосконалення державної служби відбувається переважно у межах двох основних підходів – континентальної та англосаксонської моделей. Континентальна модель передбачає функціонування кар'єрної системи державної служби, у межах якої державні службовці розглядаються як професіонали, що присвячують свою діяльність публічній службі протягом усього трудового життя, поступово просуваючись по службовій ієрархії.

До країн, у яких реалізовано класичну кар'єрну модель, належать Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина та Японія. Основною ознакою цієї системи є стабільність професійного шляху службовця, який більшу частину своєї кар'єри пов'язує з однією державною інституцією. Для континентальної моделі характерна чітко вибудована ієрархічна структура, що забезпечує поступове та автоматичне просування працівників по службових щаблях відповідно до стажу, кваліфікації та заслуг [21].

Англосаксонська модель державної служби базується на контрактній системі, за якої працівники призначаються на конкретні посади відповідно до рівня їх освіти, професійних компетентностей та досвіду. Прикладом класичної посадової (відкритої) системи виступає шведська модель державної служби.

Подібні принципи притаманні також системам публічної служби Італії, Фінляндії, Великої Британії, Естонії та Нідерландів.

До держав із розвиненою посадовою системою належать і Сполучені Штати Америки, де структура державної служби побудована на відкритому конкурсі, орієнтованому на професіоналізм та результативність.

На відміну від кар'єрної моделі, посадова система не гарантує автоматичного просування службовця по службі, оскільки перебіг його кар'єри визначається наявністю та вимогами конкретних посад у реєстрі, що передбачає умови для заміщення кожної з них [21].

Особливості функціонування державної служби в умовах її реформування та модернізації у Франції, Німеччині, Великій Британії, США та Японії демонструють різноманітність моделей публічної служби та високий рівень ефективності й професіоналізму, досягнутий у цих країнах.

Розглянемо детальніше досвід окремих держав, що ілюструє різні підходи до реформування державної служби.

Класичним прикладом континентальної моделі є адміністративний досвід реформ у Франції. Прийом на державну службу здійснюється через конкурси, які можуть включати очні іспити, співбесіди та тестування, хоча для вищих посад у міністерствах, префектурах чи посольствах передбачено окремі винятки [45].

У Німеччині державна служба базується на принципах кар'єрної системи, де службовці можуть розпочинати кар'єру на нижчих рівнях та поступово просуватися по ієрархії службових посад. Дана система поєднує високу стабільність зайнятості, соціальні гарантії та правову відповідальність за якість виконання обов'язків.

У Великій Британії функціонує відкрита система державної служби, орієнтована на посадову модель, з акцентом на ефективний добір кадрів для конкретних посад та оцінку їх компетентностей.

У США державна служба функціонує за контрактною системою, за якої працівники призначаються на конкретні посади на основі їх освітнього рівня,

професійного досвіду та компетенцій. Такий підхід дозволяє залучати фахівців із різних галузей та забезпечує гнучкість у формуванні кадрового складу державних органів. Крім того, у США широко застосовуються системи оцінки ефективності та підзвітності, що стимулює результативність держслужбовців.

Континентальна модель державної служби також діє у Японії, вона орієнтована на кар'єрний розвиток у межах однієї організації. Працівники можуть будувати тривалу професійну кар'єру, поступово просуваючись по службовій ієрархії та отримуючи підвищення відповідно до досвіду, заслуг та кваліфікації. Цей підхід забезпечує стабільність кадрового складу та накопичення інституційного досвіду.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика міжнародних моделей кадрової політики

Країна	Тип системи державної служби	Основні принципи кадрової політики	Особливості добору кадрів	Підготовка та розвиток персоналу	Ключові результати реформ
Велика Британія	Кар'єрна (меритократична)	Відкритість, політична нейтральність, конкуренція	Відкриті конкурси, оцінювання компетенцій	Постійне навчання через Civil Service Learning	Високий рівень довіри до держслужби
Франція	Централізована кар'єрна	Стабільність, професіоналізм, етичність	Конкурсний відбір через ENA	Централізована система навчання	Формування управлінської еліти
Німеччина	Кар'єрна, правова	Лояльність, дисципліна, соціальні гарантії	Службові іспити, чіткі кваліфікаційні вимоги	Постійне підвищення кваліфікації	Висока стабільність та етичність служби
США	Децентралізована, результативна	Прозорість, рівність, ефективність	Відкриті конкурси, контроль OPM	Performance Appraisal System	Орієнтація на результат і підзвітність
Сінгапур	Елітна (адміністративна служба)	Компетентність, стратегічне мислення	Ретельний добір та розвиток талантів	Система Administrative Service	Лідер у сфері публічного менеджменту
Швеція	Відкрита, децентралізована	Підзвітність, інноваційність, ефективність	Громадський контроль, прозорість	Безперервне навчання службовців	Висока довіра та цифровізація

Таблиця складена автором за матеріалами [21, 45].

Ці різноманітні підходи відображають різні моделі та принципи державної служби в різних країнах.

Проаналізувавши зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, можна дійти висновку, що для забезпечення прозорих і відкритих процедур добору персоналу до державної служби в Україні доцільно врахувати досвід Японії, де кожному кандидатові гарантується рівний доступ до участі у конкурсному відборі.

У сфері підготовки та професійного розвитку кадрів доцільним є використання напрацювань Німеччини, Польщі та Франції, які ефективно поєднують систему базової освіти з безперервним підвищенням кваліфікації державних службовців.

Щодо оцінювання та атестації персоналу, позитивним прикладом є практика Великої Британії, спрямована на підвищення мотивації, професійного зростання та відповідальності працівників.

Заслуговує на увагу досвід Сінгапуру щодо встановлення персональної відповідальності державних службовців за порушення етичних і правових норм, що може стати важливим прикладом у боротьбі з корупцією в Україні.

Отже, інтеграція найкращих міжнародних практик у процес формування та реалізації кадрової політики в Україні сприятиме підвищенню ефективності державного управління, зміцненню інституційної спроможності органів влади та формуванню довіри громадян до державної служби.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз основних напрямів реалізації кадрової політики в системі державної служби

В умовах постійних реформ, оновлення правової системи та модернізації механізмів публічного управління зростають вимоги до кадрового забезпечення органів державної влади. Євроінтеграційний курс України та орієнтація на кращі міжнародні практики зумовлюють необхідність упровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, удосконалення методів відбору, професійного навчання та мотивації державних службовців. Державна кадрова політика України виступає ключовим елементом системи публічного управління, що визначає стратегічні підходи до формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу держави.

Аналіз основних напрямів реалізації кадрової політики свідчить, що в Україні поступово формується комплексна система управління персоналом.

Основні напрями сучасної державної кадрової політики включають:

- удосконалення механізмів добору та відбору персоналу;
- розвиток системи професійного навчання;
- впровадження сучасних підходів до оцінювання діяльності службовців;
- формування системи мотивації, винагороди та кар'єрного зростання;
- цифровізацію кадрових процесів і мінімізацію корупційних ризиків.

Вважаємо, що належне функціонування кадрової політики залежить і від оновлення нормативно-правової бази, що має відповідати сучасним викликам, стандартам ЄС та цілям трансформації українського суспільства.

Науковці виокремлюють такі ключові етапи:

- розробка кадрової доктрини;

- визначення концепції кадрової політики (цілі, принципи, пріоритети);
- підготовка програм (цільових, комплексних тощо).

Основні напрями реалізації кадрової політики у воєнний період:

формування та планування кадрового складу – під час воєнного стану основна увага приділяється стабілізації кадрового потенціалу та оперативному реагуванню на кадрові втрати. Частина державних службовців була мобілізована або евакуйована, що зумовило необхідність перегляду кадрових планів.

НАДС координує заходи щодо перерозподілу персоналу між органами влади, запроваджується дистанційна робота, а також використання резерву кадрів для тимчасового заміщення посад. Кадрове планування в умовах війни набуває антикризового характеру – головне завдання полягає в тому, щоб забезпечити безперервність управління навіть за втрати персоналу чи руйнування інфраструктури.

добір і відбір кадрів – у зв'язку з безпековими обмеженнями конкурсний добір зазнав певних змін. Частину процедур спрощено, щоб забезпечити оперативність призначень, проте збережено базові принципи прозорості, професійності та доброчесності. Розширено практику внутрішніх переміщень між державними органами, а також залучення фахівців із приватного сектору та волонтерського середовища. У багатьох випадках добір кадрів здійснюється з урахуванням специфічних компетентностей, пов'язаних із кризовим менеджментом, комунікацією під час надзвичайних ситуацій, а також знань у сфері оборони та безпеки;

професійний розвиток і підвищення кваліфікації – підготовка та навчання державних службовців зосереджуються на розвитку антикризових, комунікаційних, психологічних і цифрових компетентностей.

Завдяки платформам дистанційного навчання (зокрема, Портал управління знаннями НАДС, Diia.Education) збережено можливість підвищення кваліфікації навіть у прифронтових регіонах. Значна увага приділяється

підготовці службовців до роботи в умовах небезпеки, реагуванню на надзвичайні ситуації та координації з військовими структурами;

мотивація, оплата праці та соціальний захист – в умовах війни мотиваційна складова кадрової політики набула особливого значення. Державні службовці часто працюють у складних умовах, із підвищеним ризиком для життя, тому важливою стає нематеріальна мотивація – відчуття відповідальності, патріотизму, суспільного визнання. Водночас держава поступово відновлює диференційовану систему оплати праці, передбачає доплати за роботу в небезпечних умовах, а також програми соціальної підтримки для службовців, які втратили житло або сім'ю.

атестація та оцінювання персоналу – під час воєнного стану атестаційні процедури спрощено або відтерміновано, однак збережено принцип оцінки ефективності діяльності. Оцінювання фокусується не лише на виконанні завдань, а й на здатності діяти в умовах стресу, приймати нестандартні рішення, координувати міжвідомчу взаємодію. Високої цінності набувають такі якості, як лідерство, ініціативність, стійкість до психологічних навантажень;

етика та корпоративна культура – війна суттєво зміцнила почуття єдності та служіння державі серед держслужбовців. Посилився акцент на етичних цінностях, доброчесності, патріотизмі та відповідальності.

На нашу думку, важливу роль відіграє формування культури підтримки – як серед колег, так і у відносинах з громадянами. Державні службовці часто виконують волонтерські та гуманітарні функції, що підвищує рівень довіри до влади;

цифровізація кадрових процесів – в умовах війни це не лише інструмент зручності, а й засобом виживання системи державного управління. Активно використовуються електронний документообіг, віддалене проведення конкурсів і засідань, створено резервні бази даних державних службовців. Завдяки цифровим платформам вдалося зберегти керованість державного апарату навіть у регіонах, де існує загроза фізичного знищення адміністративної інфраструктури.

Реалізація кадрової політики в умовах воєнного стану спрямована на збереження функціональності державної служби, підтримку морального стану працівників і забезпечення стійкості державного управління.

Серед головних досягнень – адаптація процедур до умов війни, цифровізація кадрових процесів, посилення етичної складової служіння державі.

Незаперечною є думка проте, що залишається низка проблем, таких, як: висока кадрова плинність, емоційне вигорання працівників, обмежені фінансові ресурси, нерівномірність умов праці в різних регіонах.

Зазвичай, подальші кроки кадрової політики мають бути спрямовані на:

- психологічну підтримку та реабілітацію держслужбовців;
- відновлення справедливої системи оплати праці;
- підготовку кадрів до повоєнного відновлення держави;
- посилення кадрової безпеки та цифрової стійкості.

Ці етапи формують фундамент для впровадження ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним викликам і забезпечує сталий розвиток системи публічної служби.

Державна кадрова політика в системі публічної служби має ґрунтуватися на взаємопов'язаних нормативно-правових актах, що відповідають принципу системності: доктрина – концепція – стратегія [15, С. 102-107].

Чинне законодавство охоплює окремі види публічної служби – державну, службу в органах місцевого самоврядування, дипломатичну, митну, податкову та інші. Це свідчить про багатовекторність регулювання та необхідність подальшого його вдосконалення відповідно до сучасних викликів і європейських стандартів.

Розробка цілісної концепції державної кадрової політики забезпечує системний підхід до управління людськими ресурсами й визначає стратегічні напрями розвитку публічної служби. Хоча у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» були окреслені важливі реформи у сфері державного управління, більшість із них потребує оновлення або втратила актуальність.

Позитивні зміни закладені в новій Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [48], яка спирається на оцінку програми SIGMA. Її метою є формування професійної, доброчесної та політично нейтральної публічної служби. Основні заходи включають модернізацію системи оплати праці, запуск порталу вакансій career.gov.ua, впровадження HRMIS та розвиток професійного навчання держслужбовців.

Вважаємо, що сьогодні актуальними залишаються напрями розвитку кадрової політики: повномасштабне впровадження HRMIS, удосконалення мотиваційних інструментів, розвиток служб управління персоналом та адаптація до стандартів ЄС. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки наголошується на необхідності кадрового оновлення та узгодженого стратегічного планування на центральному й місцевому рівнях [39].

Модернізація кадрової політики потребує оновлення нормативної бази, запровадження інноваційних методів управління персоналом і врахування специфічних викликів воєнного часу. Особливого значення набуває формування дієвих мотиваційних механізмів, розвиток професійних компетентностей, залучення нових фахівців та забезпечення стабільності роботи державних органів. Кадрова політика, адаптована до умов війни, є ключовою передумовою ефективності публічного управління як під час бойових дій, так і на етапі післявоєнного відновлення держави. Аналіз сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади засвідчує необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, щоб забезпечити стійкість та результативність державної служби в умовах безпрецедентних викликів.

Отже, реалізація державної кадрової політики в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні гнучкості, професіоналізму, цифровізації та стійкості. Українська модель державної служби демонструє адаптивність до кризових умов і зберігає стратегічний курс на європейські стандарти управління людськими ресурсами.

2.2. Інституційне забезпечення кадрової політики (роль НАДС, органів влади, конкурсних комісій)

Як зазначалось вище, інституційне забезпечення кадрової політики в Україні охоплює систему органів, механізмів та процедур, що формують, реалізують і контролюють політику у сфері державної служби. У системі реалізації державної кадрової політики важливу роль відіграють кілька інституцій, серед яких: НАДС, державні органи, а також конкурсні комісії, які забезпечують прозорість та професіоналізацію добору кадрів.

Провідну функцію в цій системі виконує НАДС, яке є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [29]. Водночас НАДС забезпечує ведення обліку службовців, мобілізованих до Збройних Сил України, із гарантією збереження за ними робочих місць та середнього заробітку.

НАДС координує діяльність державних органів у питаннях управління персоналом, розробляє методичні рекомендації щодо відбору, оцінювання, навчання та розвитку державних службовців, а також здійснює контроль за дотриманням законодавства у цій сфері, забезпечує законність в сфері публічної служби, визначає напрями міжнародного співробітництва в сфері управління кадровим потенціалом тощо.

Національне агентство України з питань державної служби здійснює свої повноваження відповідно до Положення затвердженого постановою Кабінет Міністрів України від 01.10.2014 № 500 «Про затвердження Положення про НАДС».

У своїй діяльності НАДС керується такими визначальними пріоритетами:

- якісний кадровий менеджмент та управлінські технології в публічних органах;

- нова система інститутів публічного управління для забезпечення ефективності професійної підготовки публічних службовців та розвитку вищого корпусу публічної служби;

- ефективна система захисту правових інтересів публічних службовців та місцевих влад;

- взаємодія з міжнародними інститутами в питаннях реформ публічної служби в Україні;

- адаптація національних інститутів публічного управління та законодавчих актів до законодавства ЄС.

Також, важливу роль в інституційному забезпеченні кадрової політики відіграють інші органи державної влади, які забезпечують узгодженість, системність та практичну реалізацію кадрових процедур на різних рівнях публічного управління. Слід зазначити, що центральне місце в цьому процесі належить Кабінету Міністрів України, який відповідно до Закону України «Про державну службу» визначає засади державної кадрової політики, затверджує ключові нормативно-правові акти, що регулюють питання добору, професійного розвитку та оцінювання державних службовців. Саме уряд формує стратегічні орієнтири кадрової політики, узгоджені з цілями державного управління та європейськими стандартами, що підкреслюється в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [48].

Важливим інституційним сегментом системи управління персоналом залишаються державні органи та їх структурні підрозділи з управління персоналом, які забезпечують практичну реалізацію кадрових рішень. Вони відповідають за організацію конкурсних процедур, реалізацію рішень конкурсних комісій, проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності, формування індивідуальних програм професійного розвитку, дотримання стандартів етики та антикорупційної поведінки.

Як зазначає Баровська А. В., практична ефективність кадрової політики певною мірою залежить від узгодженості дій центральних і територіальних

органів влади та від належної організації внутрішніх процедур управління персоналом [3].

Крім того, важливою складовою інституційного механізму є система конкурсних комісій, які функціонують на рівні центральних і місцевих органів виконавчої влади. Їх діяльність спрямована на забезпечення об'єктивності, прозорості та неупередженості при доборі кандидатів на посади державної служби. До складу комісій входять як представники державних органів, так і незалежні експерти, що гарантує збалансований підхід до оцінювання професійної компетентності кандидатів [22, с. 45-52].

На наш погляд, Конкурсні комісії є одним із ключових інституційних механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні. Вони забезпечують добір професійних, доброчесних і політично нейтральних державних службовців, гарантують прозорість та об'єктивність процедур призначення на посади державної служби. Діяльність конкурсних комісій регламентується Законом України «Про державну службу» (2015) та підзаконними актами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Водночас, Конкурсні комісії забезпечують інституційний механізм прозорого та об'єктивного добору кадрів, що дозволяє забезпечити рівний доступ громадян до державної служби, унеможливити політичні та корпоративні впливи під час добору персоналу, дотримуватися компетентнісного підходу при прийнятті рішень щодо призначення, підвищити якість кадрового складу державних органів та мінімізувати корупційні ризики та суб'єктивність оцінки кандидатів.

Слід зазначити, що Конкурсні комісії формуються відповідно до статті 27 Закону України «Про державну службу» та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 648) і включають представників:

- державного органу, де проводиться конкурс;

- НАДС (для посад категорії «А» — у складі Комісії з питань вищого корпусу державної служби);

- громадськості та експертного середовища (для окремих категорій посад);

- фахівців, які володіють знаннями у сфері HR, права, управління персоналом.

Багатокомпонентний склад комісії підвищує незалежність оцінювання та сприяє ухваленню неупереджених рішень.

Слід наголосити, що Конкурсні комісії відіграють ключову роль у забезпеченні об'єктивного та незалежного добору кандидатів на посади державної служби, оскільки їхня діяльність ґрунтується на стандартизованих підходах і чітко визначених критеріях оцінювання, що мінімізує ризики суб'єктивізму та неформального впливу. Завдяки відкритим процедурам, публічності етапів конкурсу та використанню компетентнісного підходу вони підвищують прозорість кадрових рішень та сприяють формуванню довіри громадян до державної служби.

Важливою функцією конкурсних комісій є запобігання політичним і адміністративним втручанням у процес призначення, що відповідає європейським стандартам публічного врядування та підсилює принцип політичної нейтральності державної служби. Усе це сприяє підвищенню професійності державної служби, формуванню компетентного кадрового корпусу та загальному підвищенню ефективності державного управління [8].

До основних функцій конкурсних комісій відносять:

- організація конкурсних процедур: оголошення конкурсу, затвердження вимог до кандидатів, визначення способів оцінювання;

- проведення тестування та співбесід з метою оцінки професійних знань, компетентностей і здатності виконувати посадові обов'язки;

- ухвалення рішення про переможця конкурсу та внесення пропозицій щодо призначення;

- контроль за дотриманням етичних, антикорупційних та процедурних норм;

- документування та оприлюднення результатів конкурсу, що забезпечує відкритість.

Виконуючи такі функції, конкурсні комісії виступають інструментом інституційного забезпечення доброчесного управління персоналом.

Крім того, діяльність конкурсних комісій ґрунтується на низці ключових принципів, що забезпечують об'єктивність, доброчесність та ефективність добору персоналу. Серед них виділяють такі принципи діяльності конкурсних комісій:

колегіальність – рішення ухвалюється більшістю голосів, що сприяє зменшенню суб'єктивності й забезпечує спільну відповідальність членів комісії;

незалежність – члени комісії не можуть отримувати вказівки від керівництва органу, або сторонніх осіб, що гарантує автономність їх професійного судження – це положення докладно розглядається у працях із адміністративних процедур;

прозорість – відкритість інформації про конкурси, відеозапис, протоколи про конкурси, доступом до протоколів та застосуванням відеофіксації, що підсилює громадський контроль та довіру до прийнятих рішень та відповідає міжнародним підходам до good governance [20];

професіоналізм – використання компетентнісного підходу до добору, коли оцінювання кандидатів здійснюється за чіткими критеріями відповідно до вимог посади; докладно цей підхід описано в працях із державного HR-менеджменту;

рівність кандидатів – відсутність дискримінації за будь-якими ознаками та повністю узгоджується зі стандартами ЄС і рекомендаціями міжнародних інституцій.

Такі принципи утворюють цілісну систему гарантій, що забезпечує чесний, прозорий і професійний добір кадрів у сфері публічної служби

Крім того, виділяють такі види конкурсних комісій, як:

1. Комісія з питань вищого корпусу державної служби:

- добір на посади державної служби категорії «А» (керівники ЦОВВ, їх заступники, керівники ОДА тощо);
- більш складні процедури та підвищені вимоги;
- включає представників НАДС, Кабінету Міністрів, парламенту, громадськості.

2. Конкурсні комісії в державних органах, проводять конкурси на посади категорій «Б» і «В», створюються у кожному державному органі та складаються зі службовців, представників НАДС (за потреби) та інколи зовнішніх членів.

Слід зазначити, що функціонування конкурсних комісій має стратегічне значення для формування професійної державної служби, оскільки формує довіру громадян до державної служби, зменшує ризики корупції, сприяє професіоналізації державного апарату, впроваджує сучасні HR-підходи, засновані на компетентностях, забезпечує сталість і неперервність кадрових процесів, незважаючи на політичні зміни.

Однак, попри нормативне врегулювання, діяльність конкурсних комісій супроводжується низкою проблем. Передусім відчутним є кадровий дефіцит, що особливо загострився в умовах воєнного стану. Додаткові труднощі створює вплив людського чинника, який може проявлятися у суб'єктивності під час проведення співбесід. У ряді випадків фіксується недостатній рівень підготовки окремих членів комісій, що знижує якість оцінювання кандидатів. Процедури конкурсного добору нерідко залишаються затягнутими, що було характерним до повномасштабного впровадження HRMIS. Через безпекові обмеження у воєнний період звужено можливості участі громадськості, що впливає на рівень відкритості конкурсів. Окремою проблемою є недостатня уніфікованість вимог до кандидатів та компетентнісних профілів, що утруднює стандартизацію конкурсних процедур і порівнянність результатів.

Ці проблеми вимагають подальшої модернізації інституційного механізму добору кадрів, особливо з огляду на виклики, породжені воєнним станом. Війна істотно вплинула на роботу конкурсних комісій, змусивши адаптувати як організаційні, так і процедурні аспекти їхньої діяльності. Зокрема, конкурсні процедури в окремих випадках були спрощені або відтерміновані, проте базові принципи доброчесності та прозорості зберігаються. Активне застосування дистанційних форм співбесід та електронних інструментів оцінювання сприяло забезпеченню доступності й безперервності конкурсів. Процедура добору почала орієнтуватися насамперед на оперативність та функціональність, водночас із дотриманням мінімальних стандартів відкритості. У найскладніших умовах було впроваджено практику тимчасових призначень до моменту проведення повноцінного конкурсу, що дозволило відновлювати управлінську спроможність органів влади.

Таким чином, конкурсні комісії продемонстрували здатність до адаптації та залишилися одним із ключових механізмів забезпечення кадрової стабільності навіть у період масштабних загроз. Разом із тим, подальший розвиток інституційного забезпечення конкурсних процедур потребує системного удосконалення. Йдеться насамперед про інтеграцію всіх етапів конкурсу в HRMIS з метою уніфікації оцінювання, а також ширше застосування автоматизованих тестових інструментів і засобів відеопротоколювання. Після завершення воєнного стану важливо відновити ширшу участь представників громадськості у роботі комісій, що сприятиме підвищенню прозорості та легітимності прийнятих рішень. Не менш значущими є системне навчання членів комісій, запровадження єдиних компетентнісних профілів посад та посилення аналітичної й методичної ролі НАДС у координації їх діяльності.

Конкурсні комісії є базовим інституційним інструментом реалізації державної кадрової політики. Вони забезпечують прозорий, професійний та незалежний добір кадрів, формують довіру до інститутів публічної служби та сприяють створенню ефективного корпусу державних службовців. Адаптація

роботи комісій до умов воєнного стану підтверджує їхню здатність забезпечувати стабільність державного апарату, тоді як подальша цифровізація та професіоналізація гарантуватимуть відповідність європейським стандартам управління персоналом.

Не менш значущою є роль органів внутрішнього контролю, уповноважених осіб із питань запобігання корупції та відповідних підрозділів, які забезпечують дотримання принципів доброчесності та прозорості кадрових процесів. Згідно із Законом України «Про запобігання корупції», вони здійснюють контроль за поданням декларацій, перевіркою конфлікту інтересів, а також моніторингом кадрових рішень на предмет можливого політичного чи адміністративного впливу. Це є важливою складовою інституційної стійкості кадрової політики.

Важливу функцію виконують також органи, відповідальні за професійний розвиток державних службовців – зокрема державні навчальні заклади під координацією НАДС, які забезпечують підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і цифрових компетентностей, формування кадрового резерву. Питання розвитку професійних компетентностей є ключовими у концепції модернізації державної служби та підкреслюються у численних аналітичних дослідженнях у сфері публічного управління, зокрема у праці А. Баровської та інших науковців НІСД [3].

Окремий акцент у діяльності органів влади робиться на цифровізації кадрових процедур, що передбачено урядовими стратегіями та ініціативами НАДС. Впровадження HRMIS, електронного документообігу, дистанційних конкурсів і автоматизованих інструментів оцінювання, сприяє уніфікації та прозорості процесів управління персоналом. Ці зміни відповідають європейським підходам до модернізації публічної служби та відображені у рекомендаціях програми SIGMA.

Крім того, в рамках інституційного забезпечення кадрової політики значну роль відіграють центри підвищення кваліфікації при НАДС та заклади вищої освіти, які здійснюють професійне навчання державних службовців.

Розвиток співпраці між НАДС, освітніми установами та органами влади сприяє формуванню єдиного освітнього простору державної служби, орієнтованого на компетентнісний розвиток персоналу.

Таким чином, органи державної влади різних рівнів формують комплексну інституційну архітектуру кадрової політики, у межах якої НАДС забезпечує нормативно-методичне керівництво, конкурсні комісії – прозорість і неупередженість добору, а державні органи – практичну імплементацію кадрових рішень, контроль, професіоналізацію та цифровізацію процесів. Узгодженість та ефективність їхньої взаємодії є ключовою передумовою розвитку сучасної державної служби та підвищення спроможності публічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

2.3. Проблеми добору, підготовки, професійного розвитку та оцінювання державних службовців

Вважаємо, що незважаючи на позитивні зміни, система реалізації кадрової політики в Україні залишається недосконалою. Серед основних проблем варто відзначити:

- формальний характер конкурсних процедур, що часто не забезпечують реального змагання кандидатів;
- недостатню мотивацію державних службовців, зокрема через низький рівень оплати праці та обмежені можливості кар'єрного зростання;
- недостатній рівень цифровізації кадрових процесів і неузгодженість між нормативною базою та практичними механізмами управління персоналом;
- фрагментарність системи підвищення кваліфікації, що не завжди відповідає потребам сучасного публічного управління.

У процесі формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади важливо забезпечити об'єктивність та мінімізацію суб'єктивізму в

підборі кадрів. Для цього законодавство має містити чіткі механізми гарантування прозорості та демократичності процедур добору шляхом проведення конкурсів на заміщення вакантних посад. Необхідним є повне нормативне регулювання конкурсних процедур – від моменту оголошення про вакансію до ухвалення рішення про призначення, а також визначення вичерпних кваліфікаційних вимог до кандидатів [9].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», добір кадрів здійснюється через обов'язкове проведення конкурсу. Однак із травня 2022 року, з міркувань безпеки, конкурси тимчасово призупинено. Подібні заходи застосовувалися й у період пандемії COVID-19. Унаслідок цього більше трьох років добір на державну службу здійснюється здебільшого шляхом прямих призначень, що знижує прозорість процесу та створює ризики ослаблення професіоналізації державної служби. Цю проблему відзначає і Європейська Комісія у Звіті в межах Пакета розширення ЄС 2024 року [2].

Призупинення конкурсів унеможливило оцінювання виконання низки індикаторів Стратегії реформування державного управління, зокрема щодо середньої кількості кандидатів на одну посаду.

Оновлення процедури відбору державних службовців — один із ключових елементів перезавантаження державного врядування — має відбуватися відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки у напрямі «Професійна публічна служба та управління персоналом» [48].

У межах цього напрямку передбачено такі завдання:

- оновлення процедури конкурсного відбору;
- модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- формування кадрового резерву та створення механізмів кар'єрного просування;
- мотивування жінок до участі в конкурсах на посади категорії «А» та забезпечення гендерного балансу;

- створення можливостей для стажування молоді;
- популяризація державної служби як професії.

Незважаючи на визначені завдання, аналіз реформ свідчить про недостатній прогрес у їх реалізації. Зокрема, процедуру конкурсу не оновлено, механізм кар'єрного просування не запроваджено. Законопроект № 6496 (2021) був відкликаний у 2024 році.

Комісія з питань вищого корпусу державної служби не модернізована в частині професіоналізації.

Конкурси не відновлено з урахуванням безпекових умов, що призвело до зростання кількості тимчасових призначень. У 2022–2023 роках майже 49,9 тисяч державних службовців призначено без конкурсу.

Спостерігається зростання плинності кадрів за всіма категоріями посад.

Не забезпечено гендерний баланс, що потребує законодавчих змін, включно з удосконаленням гендерноорієнтованого бюджетування.

У процесі відновлення конкурсу важливо забезпечити гласність, передбачити чіткі правила формування конкурсних комісій і запровадити спеціальні нормативно-правові положення, що гарантуватимуть об'єктивність та демократичність добору. Доцільним є використання міжнародних підходів до оцінювання кандидатів, зокрема з практики держав ОЕСР та рекомендацій програми SIGMA [2].

Сучасна державна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, плановою, перспективною і базуватися на системному аналізі потреб держави та суспільства. Ключовим інструментом залучення професійних кадрів є формування ефективного кадрового резерву, який має включати не лише чинних службовців, а й талановитих студентів, випускників та фахівців із недержавного сектору.

Зміщення акцентів у змісті функцій управління персоналом у воєнний період відображено в практиках переможців Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління», де домінували теми згуртованості, адаптації, ментального здоров'я та рекрутингу в умовах війни.

Для покращення законодавчого забезпечення кадрової політики необхідно:

- комплексно проаналізувати чинне законодавство;
- оновити нормативні акти та розробити нові;
- підготувати й затвердити концепцію державної кадрової політики;
- здійснити наукові дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрової політики;
- вивчати й адаптувати міжнародний досвід формування кадрового потенціалу [18].

Проблеми добору, підготовки, професійного розвитку та оцінювання державних службовців залишаються одними з ключових викликів для формування ефективної, професійної та стійкої системи публічної служби в Україні. Аналіз сучасного стану державної кадрової політики засвідчує, що значна частина існуючих механізмів не відповідає ані вимогам воєнного часу, ані європейським стандартам управління персоналом. Призупинення конкурсних процедур, поширення прямих тимчасових призначень, відсутність оновленого законодавства щодо кар'єрного просування та кадрового резерву негативно впливають на прозорість, об'єктивність і професіоналізацію державної служби.

Процеси підготовки та професійного розвитку державних службовців також стикаються з проблемами недостатньої системності, нерівного доступу до навчальних можливостей та обмеженості механізмів практичного застосування отриманих компетентностей. У період війни особливо проявилися потреби у розвитку компетентностей стресостійкості, кризового менеджменту, цифрових навичок та етичного лідерства, що потребує переорієнтації освітніх програм та оновлення підходів до формування професійних стандартів.

Не менш суттєвою проблемою залишається недосконалість системи оцінювання результатів службової діяльності. Формальність процедур, відсутність дієвих інструментів зворотного зв'язку та зв'язку між оцінюванням

і кар'єрними можливостями знижують мотивацію службовців та обмежують можливості управління ефективністю роботи державних органів.

У комплексі ці проблеми свідчать про необхідність глибокої модернізації кадрової політики. Її ключовими напрямками мають стати:

- відновлення та оновлення конкурсних процедур із забезпеченням прозорості й незалежності оцінювання;
- створення ефективного кадрового резерву та механізмів кар'єрного зростання;
- упровадження сучасних програм професійного розвитку, орієнтованих на компетентнісний підхід;
- реформування системи оцінювання результативності відповідно до європейських стандартів;
- активне використання міжнародних практик, зокрема рекомендацій ОЕСР та SIGMA;
- цифровізація кадрових процесів та підвищення інституційної спроможності НАДС.

Отже, подолання зазначених проблем є необхідною умовою для ефективного функціонування державної служби та її трансформації у професійну, компетентну й орієнтовану на потреби громадян систему управління. Реалізація комплексних реформ у сфері добору, підготовки, розвитку та оцінювання кадрів стане основою для підвищення якості державного управління та успішної європейської інтеграції України.

Ефективність державної служби суттєво залежить від якості добору, підготовки, професійного розвитку та оцінювання державних службовців. Водночас, сучасна система управління персоналом в Україні демонструє низку системних проблем, що негативно впливають на професіоналізацію та стабільність державного управління.

Сфера добору державних службовців характеризується низьким рівнем прозорості та об'єктивності процесу. Зокрема, унаслідок воєнного стану та пандемії COVID-19 конкурси на державну службу були призупинені, що

призвело до значного зростання прямих призначень без оцінювання компетенцій кандидатів. Така практика не лише знижує довіру до державної служби, але й ускладнює контроль за відповідністю кандидатів посадовим вимогам, а також призводить до порушення принципу гендерного балансу.

Окрім цього, відзначається недостатній професіоналізм конкурсних комісій та обмежене використання сучасних методів оцінювання, таких як компетентнісний підхід, симуляційні завдання або психологічне тестування, що ускладнює об'єктивний добір кадрів.

На нашу думку, проблеми підготовки державних службовців мають тісний зв'язок із якістю добору. Наявні освітні програми часто не відповідають сучасним потребам органів державної влади, що створює розрив між теоретичною підготовкою та практичними вимогами посад. Водночас відсутність інноваційних методів навчання, таких як дистанційні курси, інтерактивні тренінги та практичні симуляції, обмежує ефективність підготовки нових кадрів [54].

Особливу актуальність підготовка набуває в умовах воєнного стану, коли ключовими стають компетенції адаптивності, стресостійкості, психологічної витривалості та координації командної роботи.

Професійний розвиток державних службовців залишається ще однією проблемною сферою. На практиці розвиток компетенцій не завжди узгоджується з кар'єрними траєкторіями, а мотиваційні механізми недостатньо стимулюють підвищення кваліфікації.

Традиційні формати тренінгів і курсів підвищення кваліфікації не враховують індивідуальні потреби службовців та специфіку їх посад, що зменшує ефективність розвитку потенціалу державної служби. Недостатнє впровадження наставництва та менторських програм обмежує передачу досвіду та розвиток лідерського потенціалу, особливо серед молодих спеціалістів.

На наш погляд, система оцінювання державних службовців, яка є завершальним етапом кадрового циклу, потребує модернізації. Наявна практика

оцінювання часто носить формальний характер і не впливає на кар'єрне зростання службовців [8].

Критерії оцінювання нечіткі, відсутній системний зворотний зв'язок, а сучасні методи, такі як 360-градусна оцінка або компетентнісні інтерв'ю, використовуються лише частково. Як наслідок, результати оцінювання не завжди застосовуються для формування індивідуальних планів розвитку та покращення продуктивності органів державної влади.

Таким чином, проблеми добору, підготовки, професійного розвитку та оцінювання державних службовців мають комплексний характер і створюють системну перешкоду для формування ефективної, професійної та прозорої державної служби. Усунення цих проблем потребує цілісного підходу, що включає відновлення та модернізацію конкурсних процедур із забезпеченням прозорості та професійності комісій, впровадження сучасних методів навчання та оцінювання, формування ефективних систем кар'єрного розвитку та мотивації, а також активне використання міжнародного досвіду та передових практик управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи добору та просування державних службовців

Вважаємо, що ефективність функціонування системи публічної влади безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності та доброчесності державних службовців. В Україні, попри здійснювані реформи, система кадрового забезпечення державної служби все ще залишається недостатньо результативною. У науковій літературі та аналітичних звітах наголошується на наявності низки проблем, які перешкоджають формуванню сучасного та професійного корпусу державних службовців [53].

Однією з ключових проблем є невпорядкованість внутрішньої організації державної служби, що проявляється у недостатній регламентації управлінських процедур, недосконалості взаємодії між структурними підрозділами та надмірній бюрократизації адміністративних процесів. Це створює умови для корупційних практик та знижує ефективність роботи органів влади.

Не менш суттєвим недоліком є відсутність чітких механізмів взаємозв'язку між державною та муніципальною службою, що унеможливорює побудову цілісної системи публічного управління й обмежує мобільність кадрів. Крім того, недостатня відкритість державної служби сприяє зловживанням владою та знижує рівень довіри з боку суспільства.

Дослідники також відзначають неефективність механізмів профілактики корупції, недостатній громадський контроль, низьку якість внутрішніх процедур оцінювання та відсутність стандартизованих методик проведення конкурсів і кваліфікаційних іспитів [28].

Важливою проблемою залишається недостатнє залучення молодих фахівців, відсутність довгострокових мотиваторів та низький престиж державної служби [53].

В умовах війни молоді люди часто демонструють високий рівень патріотизму та готовність працювати на благо країни. Водночас, традиційні механізми залучення молоді до державної служби можуть бути недостатньо ефективними. Необхідно розробляти спеціальні програми для випускників вищих навчальних закладів, створювати можливості для стажування в державних органах, впроваджувати менторські програми.

Для забезпечення якісного кадрового складу державної служби необхідним є запровадження компетентнісного підходу на всіх етапах управління персоналом. Як зазначає О. Лотюк, компетентнісний підхід дозволяє відійти від формального оцінювання до аналізу реальних професійних здібностей кандидата [26].

Доцільним є:

- уніфікація конкурсних процедур, зокрема запровадження єдиних підходів до тестування, структурованої співбесіди та оцінювання ситуаційних завдань [4];

- посилення ролі незалежних експертів та громадських спостерігачів у роботі конкурсних комісій, що створить додаткові гарантії прозорості та доброчесності;

- розробка професійних профілів компетентностей для кожної категорії посад, на основі яких здійснюватиметься добір та оцінювання кандидатів.

Оцінка професійних навичок кандидатів повинна здійснюватися не за однією, а обов'язково декількома методиками: анкетування (з переліком дуже чітких, професійних питань); співбесіда; тестування на володіння компетентностями (вирішення практичних кейсів, володіння комп'ютерними програмами тощо).

Тут важливо забезпечити об'єктивність результатів, тобто, щоб усі кандидати мали рівні умови: стандартний час на тестування, умови, зміст тестів

і підрахунок результатів. Принциповим також є вимірюваність використаних критеріїв, яка буде повністю виключати суб'єктивізм при оцінці кандидата.

Анкетування, так як і тестування, доцільно здійснювати співробітниками служби управління персоналом органу державної влади на перших етапах оцінки.

Під тестуванням ми розуміємо такий метод оцінки претендентів, коли за допомогою переліку спеціальних питань, визначаються особистісні і професійні якості і необхідні компетентності. Таким чином, методика тестування дозволить здійснити оцінку базових і спеціальних професійних знань, а також особистих характеристик кандидатів у склад кадрового резерву.

Водночас, далеко не усі якості і властивості, які необхідні сучасному державному службовцю, можна діагностувати у кандидата методом тестування. Тому, обов'язковим компонентом в процесі відбору кандидатів до кадрового резерву є співбесіда. Співбесіда, як інструментарій кадрового відбору, направлена на оцінку професійного мислення, навичок міркування, аргументації, особливостей мотивації, особистісної якості «впевненість / невпевненість». У ході співбесіди виявляється вміння чітко відповідати на запитання, комунікативні навички, стиль спілкування, вміння розташувати до себе співрозмовника.

Важливо також створити дієві механізми залучення молодих спеціалістів, зокрема шляхом відновлення або модернізації цільової підготовки кадрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та запровадження програм державних стажувань.

Зазвичай, одним із ключових чинників ефективної кадрової політики є прозорість процедур кар'єрного зростання. На думку С. Дубенка, система кар'єрного просування повинна базуватися на об'єктивних показниках результативності та компетентностях, а не на суб'єктивних рішеннях керівників [10].

З огляду на це пропонується:

- впровадити кар'єрні треки (експертний, управлінський, проєктний), що дадуть державним службовцям розуміння власних перспектив розвитку;
- удосконалити систему оцінювання за допомогою KPI, методу 360°С та індивідуальних планів розвитку;
- забезпечити відповідальність керівників за необґрунтовані кадрові рішення, що зменшить ризики корупції та протекціонізму.

Особливої уваги потребує удосконалення антикорупційних механізмів, включно з процедурами врегулювання конфлікту інтересів, реагування на факт порушення етичних норм та проведення службових розслідувань.

В умовах трансформації державного апарату, цифровізації публічних послуг, європейської інтеграції та поствоєнних змін актуальною є потреба у перегляді традиційних підходів та побудові сучасної кадрової політики, яка відповідає міжнародним стандартам публічного врядування.

Сутність кадрової політики полягає у формуванні, розвитку та раціональному використанні людського потенціалу, а також у створенні умов для професійного зростання, мотивації й забезпечення доброчесності публічних службовців. Від її ефективності залежить результативність діяльності державних інституцій, рівень довіри громадян та якість державних послуг.

Виходячи з сучасних викликів розвитку публічного управління, можна визначити низку пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики, кожен з яких відображає ключові потреби та тенденції у сфері державної служби. Одним із першочергових завдань є формування ефективної організаційної структури управління державною службою. Йдеться про створення цілісної системи кадрового менеджменту, що ґрунтується на чіткій координації між Національним агентством з питань державної служби та кадровими підрозділами органів влади, що дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень і впровадження єдиних стандартів.

Важливою передумовою підвищення професійного рівня державних службовців є розбудова єдиної системи науково-методичного забезпечення, яка має включати централізовану базу методичних матеріалів, професійних

стандартів та компетентнісних моделей. Як показує досвід OECD та програми SIGMA, використання сучасних моделей компетентностей сприяє визначенню чітких вимог до посад та підвищує якість добору персоналу [28].

З огляду на необхідність підвищення прозорості процедур добору й атестації важливим є також удосконалення діяльності кадрових комісій. Розширення участі незалежних експертів, науковців та представників громадськості у роботі конкурсних і атестаційних комісій сприятиме зростанню довіри до прийнятих рішень та мінімізації корупційних ризиків.

Окремої уваги потребує формування високих стандартів професійної етики та антикорупційної поведінки державних службовців. Ідеться про впровадження дієвих правил етичної поведінки, чітких процедур щодо виявлення та запобігання конфлікту інтересів, а також дієвих механізмів дисциплінарної відповідальності. Такі вимоги узгоджуються з рекомендаціями міжнародних організацій, зокрема Transparency International та GRECO.

Сучасна кадрова політика потребує модернізації системи стимулювання державних службовців. Підвищення ефективності системи оплати праці має ґрунтуватися на справедливій тарифікації, запровадженні надбавок за результативність та розвитку нематеріальних стимулів, таких як можливість професійного розвитку, гнучкий графік чи участь у проєктах. За даними досліджень Світового банку, ефективна система мотивації сприяє зниженню рівня корупції та плинності кадрів і водночас підвищує якість виконання службових обов'язків.

Ще одним важливим напрямом є підвищення престижу державної служби. На наш погляд, формування позитивного іміджу державного службовця може здійснюватися через інформаційні та медіакампанії, програми залучення молоді, профорієнтаційні заходи, а також розвиток партнерств між органами влади та закладами вищої освіти. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до державної служби та розширенню кола потенційних кандидатів.

Вважаємо, що в цьому контексті значної ваги набуває розвиток ефективного кадрового резерву, зорієнтованого на підготовку фахівців із

лідерським потенціалом та визначенням індивідуальних траєкторій професійного зростання. Упровадження принципів succession policy дозволить забезпечити планову зміну кадрів, стабільність кадрового складу та формування управлінських компетентностей для майбутніх керівних посад.

Узагальнюючи зазначене, розвиток кадрової політики потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, методичні, етичні та мотиваційні механізми, спрямовані на формування професійного, доброчесного й ефективного корпусу державних службовців.

Таким чином, удосконалення системи добору, оцінювання та просування державних службовців повинно здійснюватися комплексно й охоплювати нормативну, організаційну, технологічну та етичну складові. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити професіоналізм кадрів, зміцнити інституційну спроможність державної служби та відновити довіру громадян до органів влади.

3.2. Інноваційні підходи до мотивації, професійного розвитку та оцінювання кадрів

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці.

Проблеми мотивації державних службовців певною мірою висвітлюються в публікаціях Л. Артеменко, Т. Базарова, В. Бондаря, О. Волнухіної, В. Воронкової, Н. Гончарук, А. Єгоршина, Б. Єрьоміна, С. Занюка, А. Колота, О. Крушельницької, І. Крюгера, О. Машкова, О. Мельникова, Д. Мельничука, С. Мосова, Н. Нижник, С. Озірської, М. Олехновича, В. Олуйко, Н. Протасової, Т. Ремізова, О. Слюсаренко, О. Турчинова, Р. Шевеліна та інші.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям державного службовця. Мотивація – це процес свідомого вибору державним

службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці.

Науковці визнають, що сучасна практика управління персоналом підтверджує класичні мотиваційні положення про те, що повага до державного службовця, довіра до нього з боку керівництва безпосередньо впливають на його працездатність, підвищуючи продуктивність праці [47].

Трансформаційні виклики, пов'язані з цифровізацією, євроінтеграцією та підвищенням вимог до результативності, вимагають такого підходу, який поєднує прозорість, компетентнісний підхід і технологічні рішення.

Інноваційні підходи до мотивації державних службовців включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Як показує дослідження О. Ткаченка, мотивація публічних службовців має складатися із сукупності заохочень – грошових надбавок, премій, визнання результатів праці, а також у них розвивається ініціативність, рішучість та впевненість у власних діях що формує відповідальне та ініціативне ставлення до роботи [49].

Мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінцю необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб державний службовець незалежно від розміру оплати своєї праці прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Цей обов'язок покладається на керівника державного органу та служби з питань персоналу. Дбати про благополуччя працівника – це запорука відповідної «віддачі» та результативності діяльності державного органу. Необхідно впроваджувати «тімбілдінг», святкові корпоративи, традиції тощо.

На наше бачення, один з основних стимулів професійного розвитку персоналу – оплата праці, яка є джерелом задоволення більшості потреб за А. Маслоу та одним з підтримуючих факторів за Ф. Герцбергом. В наших умовах, умовах нестабільного розвитку, оплата праці – головний стимул для більшості державних службовців як в підвищенні ефективності праці, так і в професійному розвитку [46].

Статтею 50 Закону України «Про державну службу» передбачено, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи» [36].

До нематеріальних стимулів мотивації державного службовця «за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги» [36] відносяться заохочення, що визначені статтею 53 Закону України «Про державну службу»:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення
- урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- представлення до відзначення державними нагородами» [36].

У науковій літературі підкреслюється, що дисциплінарна відповідальність є складовою системи мотивації, оскільки забезпечує баланс між позитивною (матеріальною, нематеріальною, статусною) та негативною (попередження, догана, звільнення) мотивацією персоналу [10]. Її ефективне застосування створює умови, за яких державні службовці орієнтуються на професійні стандарти, уникнення конфлікту інтересів, доброчесність та відповідальність за прийняті рішення.

Державний службовець за невиконання або неналежне виконання посадової інструкції, нормативно-правових актів, порушення правил етичної

поведінки та інше порушення службової дисципліни, притягається до дисциплінарної відповідальності.

Слід зазначити, що першим пунктом статті 65 Закону України «Про державну службу» передбачено, що «підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку, тобто протиправної винної дії або бездіяльності чи прийняття рішення, що полягає у невиконанні або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами, за яке до нього може бути застосоване дисциплінарне стягнення» у вигляді: зауваження; догана; попередження про неповну службову відповідність; звільнення з посади державної служби» [36].

Для розвитку компетенцій державних службовців актуальними є модульні освітні програми та індивідуалізовані траєкторії навчання. У статті, присвяченій інтеграції європейських практик в Україну, зазначається важливість «компетентнісного підходу» до навчання, коли для посадових категорій створюються чіткі профілі навичок, а програми підвищення кваліфікації адаптуються до реальних управлінських потреб [52].

Крім того, інноваційне управління талантами в умовах цифрової трансформації передбачає впровадження систем талант-менеджменту, які враховують не лише поточні функціональні обов'язки, а й потенціал працівників [36].

Оцінювання персоналу за допомогою інноваційних методів є надзвичайно важливим для прозорості та розвитку. Зокрема, в дослідженні Пархоменко-Куцевіл обґрунтовується використання мультиратерних методик (360° – оцінювання отримання багатовимірною зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів для комплексної оцінки компетенцій; ключові показники ефективності та системи результатно-орієнтованого оцінювання, що дозволяють прив'язати індивідуальні результати роботи до стратегічних цілей організації; HR-аналітика та машинне навчання –

застосування статистичних і прогнозних моделей для виявлення факторів успішності, оцінки кадрових ризиків і підвищення точності управлінських рішень; цифрові платформи моніторингу (електронні системи оцінювання, онлайн-панелі показників), що забезпечують оперативність збору даних і відкритість процедур; компетентнісні моделі, які дозволяють оцінювати не лише виконані завдання, а й професійні та поведінкові характеристики працівників; системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням, які підвищують мотивацію та стимулюють професійний розвиток. [30].

У дослідженні Лук'янової розглядається системний підхід до оцінювання службової діяльності державних службовців, який поєднує компетентнісні методики з цифровими інструментами та 360°-зворотним зв'язком. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони службовців, планувати їх кар'єрний розвиток та підвищувати ефективність органів державної влади [8, с. 31–37].

Інноваційна кадрова система повинна інтегрувати мотиваційні, освітні та оцінювальні механізми таким чином, щоб результати оцінювання (наприклад, через KPI, 360°) ставали основою для побудови індивідуальних планів розвитку, а також для матеріальної та нематеріальної винагороди. При цьому важливо використовувати цифрові платформи, які забезпечують прозорість, збір даних в реальному часі і аналітику для прийняття управлінських рішень (HR-аналітика, «електронні панелі показників»). Такі рішення підвищують об'єктивність, усувають суб'єктивні оцінки та сприяють мотивації – адже службовець бачить реальний зв'язок між оцінкою, розвитком і винагородою (що підтверджено у теоретичних та прикладних дослідженнях) [30, с. 85-92].

Отже, інноваційні підходи до мотивації, професійного розвитку та оцінювання державних службовців є необхідною умовою формування сучасної, результативної та конкурентоспроможної системи публічної служби. Запровадження компетентнісних моделей, персоналізованих траєкторій навчання, цифрових інструментів управління персоналом, а також нових форм мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної – сприяє підвищенню

ефективності кадрової політики та забезпечує якісне оновлення державного апарату.

Інноваційні підходи також забезпечують прозорість і об'єктивність оцінювання персоналу, зменшують ризики суб'єктивізму та підвищують рівень довіри до кадрових процедур. Цифровізація кадрових процесів, включно з електронними системами оцінювання, автоматизованими профілями компетентностей та онлайн-платформами професійного розвитку, дає змогу підвищити оперативність прийняття рішень і якість управління людськими ресурсами.

Таким чином, впровадження інновацій у сфері мотивації, професійного розвитку та оцінювання кадрів є стратегічним напрямом модернізації державної служби. Це забезпечує формування професійного, доброчесного й орієнтованого на результат корпусу державних службовців, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики публічного управління, підтримувати інституційну спроможність державних органів та сприяти підвищенню довіри громадян до публічної влади.

3.3. Цифровізація як інструмент в реалізації кадрової політики

На основі вищевикладеного, ми приходимо до висновку, що в умовах цифрової трансформації особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій у кадрову політику органів публічної влади, що дозволяє підвищити рівень прозорості, відповідальності та доброчесності державної служби [23]. Цифровізація активно впроваджується у систему публічного управління та довела свою ефективність, особливо в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану.

Безумовно, цифрові трансформації суттєво вплинули на полегшення комунікації між роботодавцем та працівником, спростили документообіг,

дистанційний формат роботи убезпечив співробітників від потенційної загрози для життя та здоров'я за умов воєнного стану тощо.

Водночас, у зв'язку з впровадженням цифровізації державного управління відкриваються нові можливості для вдосконалення кадрової політики. Одним із ключових інструментів є Єдиний потрал вакансій державної служби, який забезпечує відкритий доступ до інформації про вакансії та значно знижує корупційні ризики під час конкурсного відбору. Державні органи також активно впроваджують HRM-системи (Human Resource Management Systems), що допомагають автоматизувати процеси управління персоналом, відстежувати ефективність роботи держслужбовців і здійснювати аналіз кадрових потреб. Завдяки таким системам формуються електронні особові справи працівників, що робить управління кадровими ресурсами простішим і значно мінімізує ризик фальсифікацій [55].

Не менш важливою складовою є впровадження аналітичних технологій для прийняття рішень. Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє виявляти ключові тренди в управлінні персоналом, прогнозувати потреби у кадрах, визначати рівень задоволеності працівників і оптимізувати структуру кадрових ресурсів. Інструменти аналітики допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і впровадження змін.

Одним із важливих напрямків цифровізації є дистанційне навчання державних службовців за допомогою онлайн – платформи. Наприклад, платформа Prometheus та освітні програми НАДС надають можливість проходження курсів підвищення кваліфікації без відриву від роботи, що, у свою чергу, сприяє безперервному професійному розвитку кадрів і вдосконаленню управлінських навичок [41].

Варто наголосити, що особливу увагу приділяють впровадженню технологій для підтримки інклюзивності та рівності у кадровій політиці. Інноваційні платформи дозволяють автоматично виключати дискримінаційні фактори при підборі персоналу, забезпечуючи рівні можливості для всіх

кандидатів. Крім того, цифрові інструменти сприяють адаптації працівників з особливими потребами та інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи державного управління, покращує якість взаємодії з громадянами та створює умови для сталого розвитку. Завдяки використанню сучасних інструментів органи державної влади можуть не лише відповідати сучасним викликам, але й формувати нові стандарти ефективності та прозорості.

Крім того, попри очевидні переваги цифровізація кадрової політики стикається з низкою викликів. Використання електронних ресурсів для зберігання персональних даних державних службовців потребує надійного захисту від кібератак та несанкціонованого доступу. Нехтування цими вимогами може спричинити витік конфіденційної інформації та порушення законодавства про захист персональних даних [37].

На наш погляд, додатковою проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців. Однак, впровадження сучасних технологій спрощує кадрові процеси, частина вимагає додаткових освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової компетентності персоналу. Важливим викликом також є необхідність удосконалення законодавчого регулювання. Хоча в Україні діє низка нормативних актів, що регулюють питання цифровізації державного управління, вони потребують оновлення з урахуванням швидкого інтелекту в кадровій політиці, що дозволить уникнути дискримінації та необґрунтованих рішень.

Цифровізація процесів кадрового забезпечення стає не просто технологічним трендом, а необхідною умовою ефективного функціонування системи державної служби в умовах війни. Електронні системи управління персоналом дозволяють оперативно обробляти кадрову інформацію, проводити дистанційне навчання, організовувати віддалену роботу. Особливого значення набуває створення єдиного державного реєстру державних службовців, який дозволить мати актуальну інформацію про наявні кадрові ресурси.

Цифрові інструменти сприяють розвитку прозорих процедур конкурсного добору, зокрема через використання електронних платформ, онлайн-тестування та автоматизованих механізмів оцінювання. Це знижує ризики корупційних проявів і забезпечує рівність умов для всіх кандидатів [43].

Постановою Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856 затверджено Положення про Міністерство цифрової трансформації України, у якому прописано основні положення щодо діяльності, повноважень та сфери компетенції нового органу. На виконання першочергових завдань покладених на Міністерство як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади у сферах цифрового розвитку та цифрових інновацій було розроблено та презентовано проект «Цифрова держава» як наймасштабніший цифровий проект сучасної України. Цей проєкт амбіційно планував покриття усіх сфер життєдіяльності країни і суспільства, а саме здійснення процесів управління в державі за допомогою інформаційних технологій, захист державної та приватної інформації від несанкціонованого використання, управління державою через референдуми, консультації та опитування за допомогою інформаційних технологій, безготівкові розрахунки та електронний документообіг, обмін документами між судами, установами й учасниками судового процесу, розгляд окремих справ онлайн, електронний обмін медичними даними пацієнта між різними установами (телемедицина) та система дистанційного моніторингу стану пацієнта, електронізація процесу навчання, електронний квиток, мобільне паркування та управління трафіком, національний план розвитку широкосмугового доступу до інтернету.

Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг», якою затверджено Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг, хоча і не спрямована безпосередньо на регулювання кадрової політики, має важливе значення для її цифровізації. Запровадження порталу «Дія» створило базову державну цифрову інфраструктуру, що забезпечує можливість електронного документообігу,

інтеграції з державними реєстрами та уніфікації електронних сервісів. Це, у свою чергу, сприяє модернізації кадрових процесів у органах державної влади, зокрема автоматизації подання та обробки документів, підвищенню прозорості конкурсних процедур, впровадженню онлайн-тестування та використанню електронних засобів ідентифікації. Створені технічні та правові умови стали підґрунтям для розвитку сучасних цифрових рішень у сфері управління персоналом, включно з формуванням Єдиного державного реєстру державних службовців та переходом до електронних систем управління персоналом.

Таким чином, цифровізація кадрової політики в органах публічної влади є важливим кроком на шляху до прозорого та ефективного державного управління. Використання сучасних технологій сприяє оптимізації кадрових процесів, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню професійного рівня державних службовців. Проте для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідно подолати виклики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою грамотністю та законодавчим забезпеченням. Впровадження кращих європейських практик та розвиток національних цифрових платформ дозволять Україні створити конкурентоспроможну, відкриту та ефективну систему державного управління, що відповідатиме стандартам ЄС та сприятиме подальшій інтеграції в європейський простір.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було досягнуто мету дослідження та виконано поставлені завдання. Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Визначено теоретичні основи кадрової політики в органах публічної влади. Встановлено, що державна кадрова політика є дієвим фактором мобілізації та зосередження зусилля державних та громадських інститутів на вирішенні завдань сталого розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу країни, комплектування та професійного розвитку кадрів. Виділено основні принципи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади і зазначено, що державна кадрова політика має базуватися на загальних, базисних принципах, які регулюють кадрові процеси в цілому, специфічних принципах, які регулюють кадровий потенціал в окремій сфері та приватних принципах і регулюють функціонування окремих елементів кадрового процесу. Принципи державної кадрової політики – це фундаментальні, науково обґрунтовані та здебільшого законодавчо закріплені положення, на основі яких будується та функціонує державна кадрова політика. Вони набагато більше стабільніші, ніж механізми та технології кадрової політики.

2. Досліджено правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні. Зазначено, що сучасна кадрова політика в Україні реалізується за допомогою системи скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, які спрямовані на організацію власної діяльності відповідно до чинного національного законодавства. Нормативно-правова база державної кадрової політики включає такі ключові елементи, як: Конституція України, закони України «Про державну службу», «Про правовий режим воєнного стану», «Про запобігання корупції», Постанови Кабінету Міністрів України тощо.

Констатовано, що у контексті існуючого законодавства в Україні, державна кадрова політика в основному визначається стратегічними

документами, такими як Стратегія державної кадрової політики та Стратегія реформування державного управління. Однак, відсутність конкретного закону, який має детально визначати концептуальні аспекти кадрової політики, може створювати неоднозначності та непорозуміння у її реалізації.

3. Проаналізовано сучасний стан формування та реалізації кадрової політики. Оцінка сучасного стану реалізації кадрової політики в Україні виявила як позитивні зрушення, так і проблемні аспекти. Значних результатів досягнуто у формуванні інституційної спроможності системи державної служби, де ключову роль відіграють НАДС, конкурсні комісії та інші уповноважені органи. Водночас залишаються актуальними проблеми добору персоналу, кадрового планування, підготовки та професійного розвитку державних службовців, а також оцінювання їхньої службової діяльності. Особливо загострилися виклики, пов'язані зі збереженням кадрового потенціалу в умовах війни.

Перспективи удосконалення кадрової політики пов'язані із запровадженням інноваційних підходів до управління персоналом, підвищенням мотивації службовців, модернізацією системи добору та просування, орієнтацією на компетентнісний підхід і розвиток лідерства в державному секторі. Важливим напрямом є забезпечення безперервного професійного розвитку, створення умов для навчання протягом усього періоду перебування на державній службі, а також удосконалення системи оцінювання результативності.

4. Досліджено іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики. Визначено, що для вдосконалення проходження державної служби в Україні великого значення набуває досвід роботи з кадрами. Встановлено, що позитивним прикладом для вітчизняної системи державної служби може послужити практика компетентнісного підходу до оцінки роботи державних службовців, а також управління кар'єрою службовців виходячи з результатів їхньої професійної діяльності.

З метою забезпечення прозорих та відкритих процедур набору персоналу у публічну службу в Україні було б корисно рахувати досвід Японії, де кожному бажаючому гарантується вільний доступ до участі у конкурсі. Щодо оцінювання та атестації персоналу, позитивним прикладом є практика Великої Британії, спрямована на підвищення мотивації, професійного зростання та відповідальності працівників.

Використання досвіду Сінгапуру у встановленні відповідальності за порушення може бути першим кроком у боротьбі з корупцією в Україні. Залучення міжнародного досвіду у керівництві кадровою політикою має потенціал підвищити ефективність управління державними органами.

5. Особливу роль у трансформації кадрової політики відіграє цифровізація. Використання цифрових технологій забезпечує прозорість процедур, автоматизацію документообігу, ефективну взаємодію між органами влади та підвищення доступності сервісів. Запровадження електронних платформ, зокрема порталу «Дія», розвиток електронного документообігу, онлайн-тестування, створення Єдиного державного реєстру державних службовців та цифрових систем управління персоналом є важливими кроками до модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів. Разом із тим цифровізація потребує посилення кіберзахисту, підвищення цифрової грамотності службовців та оновлення нормативно-правової бази.

Підсумовуючи, можна зазначити, що успішна реалізація державної кадрової політики вимагає системного підходу, поєднання традиційних управлінських інструментів із сучасними цифровими технологіями, забезпечення рівного доступу до служби, професіоналізації персоналу та підвищення відповідальності державних інституцій. Комплексне реформування, впровадження кращих світових практик і розвиток національної цифрової інфраструктури створюють підґрунтя для формування професійного, мотивованого та конкурентоспроможного корпусу державних службовців, здатного забезпечити ефективне функціонування держави та її інтеграцію до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер. 2003. 432 с.
2. Аналітичні звіти SIGMA/OECD (2023–2024 pp.). Public Administration under Wartime Conditions in Ukraine. 2023–2024. URL: <https://mof.gov.ua>.
3. Баровська А. В. Оптимізація структури керівних документів державної політики: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2011. С. 35–43.
4. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Юридична думка. 2010. 656 с.
5. Батанов О. В. Конституційне регулювання місцевого самоврядування в Україні та державах-учасниках ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 359–360.
6. Безена І. М., Сиченко В. В., Рибкіна С. О. Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний розвиток посадовців органів влади: регіональний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2. С. 50–57.
7. Беззубов Д. О. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень. *Вісник Донецького юридичного інституту МВС України*. 2019. № 2. С. 121–126.
8. Галина Лук'янова. Оцінювання діяльності державних службовців у контексті вдосконалення державної служби. *Veritas: правові та психолого-педагогічні дослідження*. 2025. № 1. С. 31–37.
9. Гурне Б. Державне управління / Пер. з франц. В. Шовкуна. Київ: Основи, 1993. 165 с.
10. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч. посіб. Київ : Ін Юре, 1999. 244 с.
11. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 № 440, Урядовий кур'єр від 14.04.2022 № 86.

12. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 221, Урядовий кур'єр від 08.03.2022 № 51.

13. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки, № 3, 2024. С. 73–95.

14. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : дис...канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2019. 226 с.

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

16. Жулавський А. Ю., Гордієнко В.П., Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. Суми, 2021. С. 69–75.

17. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141.

18. Мартиненко В. М., Серьогін С. М., Євдокимов В. О. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія/ за заг. ред. В. М. Мартиненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. 303 с.

19. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір: демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. № 158. 2020. С. 77–82.

20. Колісник І. О. , Гордон М. В., Оленцевич Н. В. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207/>

21. Колісниченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб. За заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ: Міленіум. 2009. 248 с.

22. Кузьмін О. Є., Князєв В. М. Організаційно-правові засади формування кадрового потенціалу державної служби в Україні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2020. № 3. С. 45–52.

23. Лазар І. В. Кадрова політика в державному управлінні: методологія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 383 с.

24. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. Запоріжжя : Класичн. приват. ун-т. 2023. № 2. С. 196–206.

25. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування*, № 1(29). 2022. С. 79–85.

26. Лотюк О. В., Мельник Р. С. Кадрова політика в органах державної влади: сучасні підходи та виклики : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 130 с.

27. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Луцьк: РВВ «Вежа». 2000. 325 с.

28. Михненко А. О. Формування кадрової політики державної служби в умовах європейської інтеграції . Київ: НАДУ, 2020. с. 374.

29. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua>.

30. Пархоменко-Куцевіл О. Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. С. 85–92.

31. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856,

Урядовий кур'єр від 08.10.2019 № 192. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019>.

32. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінет Міністрів України від 01.10.2014 № 500, Урядовий кур'єр від 15.10.2014 № 190.

33. Положення про проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України. 25.03.2016 р. № 246, (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 648). Офіційний вісник України від 15.04.2016 2016 р., № 28, Ст. 179, стаття 1116, код акта 81459/2016.

34. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. Урядовий кур'єр від 29.08.2017 № 159.

35. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. Голос України від 19.05.2022 № 107.

36. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 4. ст.43.

37. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. ст. 481.

38. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 49. ст. 2056.

39. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. Урядовий кур'єр від 14.08.2020 № 156.

40. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. № 28. ст. 250.

41. Prometheus Online Course Platform for Civil Servants. Available at: <https://prometheus.org.ua>.

42. SIGMA. Принципи державного управління. Париж: OECD/EU, 2017. 124 с.
43. Сергій Карпюк. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2(78). 2019. С. 101–105.
44. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 390 с.
45. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л. А. Пустовойт; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.
46. Системи підготовки державних службовців у країнах ОЕСР (Центр досліджень адміністративної реформи). Дніпропетровськ: Вид-во ДФ УАДУ. 1998. 240 с.
47. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні*: матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 31 трав. 2006 р.: У 2 т. / За заг. ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. Т. 1. С. 387–389.
48. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Урядовий кур'єр від 03.08.2021 № 148.
49. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. 8. 2024. С.126–135. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>.
50. Типове положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47, (у редакції наказу Національного агентства України з питань

державної служби від 01.06.2022 № 40-22), Офіційний вісник України від 12.04.2016. 2016 р., № 27, ст. 204, стаття 1091, код акта 81386/2016.

51. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. № 3. 2023. С 308–312.

52. Хорошилов Є. Інноваційні підходи до професійного розвитку публічних службовців: імплементація успішних практик країн ЄС в Україні. *Молодий вчений*, 1. 2025. С. 135–141.

53. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. Реформування державної служби в Україні: аналітична доповідь. Київ, 2023. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-05/derzhsluzyba-396e3.pdf>.

54. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Оптимізація системи операційного менеджменту на підприємствах ІТ-зв'язку як інструмент посилення конкурентоздатності. *Інфраструктура ринку*. 2020. С. 148–154.

55. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. Вип. 87. Ч. 3. С. 214–219.

56. HRM Systems in Public Administration: Analytical Review / Center for Digital Transformation Research. Kyiv, 2021.