ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри

_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«РОЗВИТОК І ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД»

Виконав: студент групи
Е-9-23-М1ПУА(1.6ддс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Сокуренко Євген Броніславович
Керівник: к.держ.упр., Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Сокуренко Євген Броніславович. «Розвиток і впровадження кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

В дипломній роботі розглянуто теоретичні засади кадрової політики в органах публічної влади. Проаналізовано особливості сучасного формування та впровадження кадрової політики: вітчизняний та зарубіжний досвід. Запропоновано підходи до вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Ключові слова: кадрова політика, органи публічної влади, система публічного управління, державний сектор.

SUMMARY

Sokurenko Yevhen. "Development and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and international experience".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis examines the theoretical foundations of personnel policy in public authorities. The features of modern personnel policy formation and implementation are analyzed: national and international experience. Approaches to improving personnel policy in public authorities are proposed.

Key words: personnel policy, public authorities, public administration system, public sector.

ЗМІСТ

ВСТУП....4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ....8
1.1. Концептуальні підходи та структура кадрової політики....8
1.2. Механізми впровадження кадрової політики в органах публічного управління....18
1.3. Принципи формування та впровадження кадрової політики в органах публічної влади....24
Висновки до першого розділу....32
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД....35
2.1. Нормативно-правові основи формування та реалізації кадрової політики в Україні....35
2.2. Сучасний стан розвитку та впровадження державної кадрової політики в системі публічного управління....39
2.3. Зарубіжний досвід формування та впровадження кадрової політики....50
Висновки до другого розділу....56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ....59
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики у публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду....59
3.2. Інноваційні механізми управління кадровим потенціалом у державному секторі....64
Висновки до третього розділу....71
ВИСНОВКИ....73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючих викликів державного управління питання розвитку та впровадження ефективної кадрової політики набуває особливого значення. Органи публічної влади відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, ефективності та прозорості державного управління, що безпосередньо залежить від якості кадрового складу, рівня професіоналізму державних службовців та механізмів їхнього залучення, розвитку та мотивації. Формування ефективної кадрової політики потребує системного підходу, що враховує як внутрішні виклики, так і міжнародний досвід, адже у розвинених країнах вже напрацьовані дієві механізми управління людськими ресурсами в державному секторі. Необхідність удосконалення кадрової політики в Україні постає в контексті підвищення її прозорості, ефективності та відповідності сучасним викликам. Вітчизняна система публічної служби потребує впровадження нових моделей управління персоналом, що базуються на сучасних технологіях, інноваційних підходах до оцінювання персоналу та системі мотивації. Використання міжнародного досвіду у сфері кадрової політики дозволяє не лише покращити процедури добору кадрів та їхнього професійного розвитку, а й зміцнити довіру суспільства до державних інституцій.

Дослідження іноземних практик формування кадрової політики показує, що європейські країни орієнтуються на конкурсний добір та незалежність державної служби від політичних впливів, США застосовують змішану модель із поєднанням політичних призначень і професійної кар'єри, а країни Азії роблять акцент на дисципліні, ієрархічності та довготривалому плануванні кар’єри. Аналіз та адаптація цих підходів можуть сприяти вдосконаленню кадрової політики в Україні, зокрема в аспектах прозорого добору кадрів, впровадження сучасних HR-технологій, цифровізації кадрових процесів та створення ефективних механізмів оцінки та мотивації персоналу.

Загалом, дослідження розвитку та впровадження кадрової політики в органах публічної влади на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду є надзвичайно важливим. Вивчення передових практик та їх імплементація у національну систему дозволить створити ефективну кадрову політику, що відповідатиме сучасним стандартам та сприятиме підвищенню якості державного управління в Україні.

Проблематика кадрової політики у публічному управлінні активно досліджується сучасними науковцями, які аналізують концептуальні засади, механізми реалізації та напрями вдосконалення кадрового менеджменту в державному секторі. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів цього питання зробили такі дослідники, як О. Артем’єв, І. Бурда, К. Ващенко, В. Гошовська, Н. Даміров, О. Дороніна, Я. Жовнірчик, В. Золотарьов, А. Іваниця, А. Касич, О. Кравченко, О. Лєнь, А. Миколюк, А. Михайлик, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Прудиус, Л. Сергієнко, Н. Шупрудько та інші. У їхніх працях розглядаються питання модернізації державної кадрової політики, впровадження інноваційних підходів до оцінювання персоналу, підвищення ефективності системи добору, розвитку та мотивації держслужбовців, а також аналізуються зарубіжні практики управління кадровим потенціалом. Однак, попри наявність значної кількості досліджень, залишається необхідність подальшого вивчення та адаптації успішного міжнародного досвіду до реалій української системи публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес впровадження та вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Предметом дослідження є розвиток і впровадження кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування засад кадрової політики в органах публічної влади та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням найкращих практик зарубіжного досвіду.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

- визначити концептуальні підходи та структуру кадрової політики;
- вивчити механізми впровадження кадрової політики в органах публічного управління;
- розглянути принципи формування та впровадження кадрової політики в органах публічної влади;
- узагальнити нормативно-правові основи формування та реалізації кадрової політики в Україні;
- здійснити аналіз сучасного стану розвитку та впровадження державної кадрової політики в системі публічного управління;
- дослідити зарубіжний досвід формування та впровадження кадрової політики;
- надати рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики у публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду.

Методологія дослідження базувалася на використанні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили всебічно проаналізувати процеси формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Застосування системного підходу сприяло визначенню структурних елементів кадрової політики, їхніх взаємозв'язків та особливостей функціонування у сучасних умовах. Порівняльний метод дозволив оцінити зарубіжний досвід у сфері кадрового управління та визначити можливості його адаптації до українських реалій. Методи аналізу та синтезу використовувалися для узагальнення нормативно-правових основ та оцінки їхньої ефективності у практичному застосуванні. На основі прогнозного методу були сформульовані рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, враховуючи інноваційні підходи та сучасні виклики у сфері публічного управління.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні ключових напрямів удосконалення кадрової політики у публічному управлінні через адаптацію міжнародного досвіду, зокрема запровадження незалежного контролю за

конкурсними процедурами, цифровізацію кадрових процесів та розширення громадського моніторингу кадрових призначень.

Практичне значення дослідження полягає у можливості його використання для вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади через впровадження сучасних освітніх технологій, розробку компетентнісних моделей держслужбовців та запровадження системи безперервного професійного розвитку. Результати дослідження можуть бути корисними для закладів вищої освіти та центрів підготовки державних службовців, які займаються формуванням навчальних програм, що відповідають сучасним викликам і міжнародним стандартам. Крім того, напрацювання дослідження можуть використовуватися для розробки тренінгових програм, кваліфікаційних стандартів та критеріїв оцінювання компетентностей державних службовців, а також для вдосконалення механізмів підготовки та атестації кадрів у сфері публічного управління. Отримані результати можуть бути враховані у формуванні стратегій розвитку кадрового потенціалу державного сектору, що сприятиме підвищенню професіоналізму, ефективності управління та загальної якості державних послуг.

Структура дослідження складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 85 сторінок, а бібліографічний список налічує 67 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Концептуальні підходи та структура кадрової політики

На сучасному етапі розвитку суспільства державна кадрова політика відіграє визначальну роль у мобілізації та концентрації зусиль державних і громадських інституцій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку країни та ефективного використання її кадрового потенціалу. Вона є ключовим інструментом формування та професійного вдосконалення кадрів, а також виступає механізмом узгодження та регулювання трудових відносин у державному секторі відповідно до соціально-економічних викликів. У вузькому значенні кадрова політика держави може розглядатися як стратегія управління трудовими ресурсами, закріплена в нормативно-правових актах та офіційних документах, що визначають напрями роботи державних органів у сфері комплектування, розвитку та раціонального використання людських ресурсів.

Система державного управління кадрами є основоположним елементом, без якого неможливі ефективна взаємодія та координація процесів управління персоналом як у державному, так і в приватному секторах. Вона слугує основою для інтеграції всіх суб'єктів кадрової політики, сприяючи оптимальному розподілу робочої сили відповідно до стратегічних пріоритетів держави. Варто зазначити, що державний апарат часто виступає основним джерелом підготовки та постачання висококваліфікованих фахівців до інших секторів економіки, забезпечуючи суспільство компетентними управлінцями, здатними вирішувати складні управлінські завдання. Відповідно до наукових підходів, кадрова політика на загальнодержавному рівні визначає стратегію формування, розвитку та раціонального використання трудових ресурсів, що є невід'ємною складовою функціонування сучасної системи державного управління [54].

Термінологічний апарат кадрової політики також зазнає певної трансформації. Зокрема, поняття “кадри” традиційно охоплює основний (штатний) персонал, що складається з постійних працівників державних органів, підприємств та установ. Однак у сучасній управлінській практиці все частіше використовується ширше поняття “персонал”, яке включає не лише штатних співробітників, але й тимчасових працівників, осіб, які працюють за сумісництвом, стажерів, що проходять випробувальний термін, а також інших категорій працівників [1]. У рамках кадрової політики вибудовується система управління персоналом, що охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти формування та розвитку кадрового потенціалу організацій і державних установ.

Ефективна кадрова політика є запорукою стабільного функціонування системи державного управління, оскільки вона забезпечує безперервний процес підготовки, навчання та мотивації державних службовців. При цьому її реалізація потребує всебічного врахування викликів, пов’язаних із глобалізацією, цифровізацією та соціально-економічними змінами, що вимагає адаптивності та гнучкості у розробці управлінських рішень. Важливу роль відіграє не лише нормативно-правова база, що регулює кадрову політику, а й ефективні механізми реалізації стратегічних завдань, спрямованих на розвиток професійної компетентності державних службовців, їх соціального захисту та створення належних умов для підвищення продуктивності праці [18, с. 191].

Необхідно зазначити, що кадрова робота є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом, оскільки спрямована на реалізацію кадрової політики державних органів, підприємств та організацій. Вона охоплює діяльність, що здійснюється як на рівні організаційних структур, так і кадрових служб, які відповідають за планування, підбір, розвиток та мотивацію працівників відповідно до стратегічних пріоритетів установи [48, с. 5]. Комплексний підхід до кадрової роботи дозволяє забезпечити якісний

добір персоналу, його професійне вдосконалення та адаптацію до вимог сучасного ринку праці.

Основними напрямами кадрової роботи є:

- створення ефективної системи управління персоналом, що включає розробку кадрової стратегії;
- визначення та реалізація політики відбору, найму та прийому працівників на відповідні посади;
- здійснення ділової оцінки персоналу, проведення заходів з профорієнтації та професійної адаптації;
- організація безперервного навчання, планування кар'єрного зростання та створення умов для професійного розвитку кадрів;
- формування ефективних мотиваційних механізмів, забезпечення безпечних і комфортних умов праці;
- підтримка сприятливого психологічного клімату в трудових колективах, що сприяє підвищенню продуктивності праці [48].

Варто відмітити, що різні дослідники пропонують власні підходи до визначення поняття “кадрова політика”, що підкреслює багатогранність цього явища. Однією з таких дефініцій є твердження вчених О. Шаповал, А. Іваній та А. Гальченюк, що кадрова політика визначає загальні напрями роботи з персоналом та охоплює принципи, які реалізуються кадровими службами організації [60, с. 149]. Водночас наголошується, що вона є комплексом стратегічних рішень, спрямованих на формування ефективної системи управління людськими ресурсами, що включає прогнозування потреб у кадрах, їх розвиток та раціональне використання.

Інші науковці зокрема, А. Босак, В. Далик, Ю. Мазник, С. Туліка та А. Старецький наголошують на тому, що кадрова політика передбачає не лише набір загальних принципів управління персоналом, а й розробку детальної стратегії, яка інтегрує зусилля керівників та кадрових структур у досягненні довгострокових цілей організації [9, с. 17]. Особлива увага приділяється забезпеченню відповідності кадрового потенціалу стратегічним завданням

установи та підтримці ефективного функціонування системи мотивації та оцінки праці.

Ще один підхід до визначення кадрової політики пов’язаний із її практичною реалізацією, зокрема, з тим, що вона охоплює заходи щодо забезпечення кожного робочого місця кваліфікованими працівниками. Окреслене означає, що кадрова політика має передбачати не лише процеси відбору, навчання та оцінки персоналу, а й формування мотиваційних механізмів, що сприятимуть підвищенню продуктивності та професійного розвитку співробітників [11, с. 93].

Загалом, кадрова політика є складною багаторівневою системою, що включає стратегічне планування, впровадження заходів щодо розвитку персоналу, управління його кар'єрним зростанням та створення сприятливих умов для роботи. Вона слугує ключовим інструментом ефективного функціонування організацій та забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах постійних соціально-економічних змін.

Кадрова політика Р. Горяченко розглядається як складне соціальне явище, що охоплює багаторівневу систему управління людськими ресурсами, яка виходить далеко за межі лише органів державної влади та місцевого самоврядування. Вона визначається як сукупність стратегічних рішень і заходів, спрямованих на вдосконалення кадрового потенціалу та створення ефективного управлінського апарату, здатного реалізовувати завдання державної політики в межах закріплених повноважень [20, с. 61]. Дана концепція акцентує увагу на важливості системного підходу до формування людських ресурсів, що включає підготовку, розвиток, оцінку та мотивацію персоналу.

З огляду на це, створення ефективної кадрової системи набуває особливої актуальності. Важливість та складність цього процесу визначається низкою чинників, серед яких можна виділити:

- персонал як основний рушійний елемент управлінських процесів, що не лише виконує поставлені завдання, а й формує матеріальні та духовні цінності в суспільстві;
- багатовимірність кадрової проблематики, що потребує комплексного підходу, врахування економічних, правових, організаційно-управлінських, соціальних та психологічних аспектів управління людськими ресурсами;
- необхідність впровадження сучасних інноваційних рішень у сфері управління персоналом, адаптації міжнародного досвіду та модернізації вітчизняних механізмів кадрової політики відповідно до викликів часу [2, с. 131].

Державна кадрова політика охоплює різні рівні управління: загальнодержавний, регіональний та місцевий. На національному рівні визначаються стратегічні пріоритети, формуються нормативно-правові основи, розробляються державні програми розвитку кадрового потенціалу. Регіональний рівень спрямований на адаптацію загальнодержавних ініціатив з урахуванням особливостей кожного окремого регіону. Водночас місцевий рівень забезпечує безпосереднє впровадження кадрової політики, враховуючи специфіку територіальних громад, потреби конкретних органів влади та установ. Взаємодія між цими рівнями має бути гнучкою, узгодженою та спрямованою на досягнення оптимального використання кадрового потенціалу держави.

Підходи до визначення структури державної кадрової політики залишаються предметом наукових дискусій, адже різні дослідники висвітлюють її складові з урахуванням власних концептуальних підходів. Так, В. Занора, А. Бут та Ю. Матухно розглядають кадрову політику як багатогранну систему, що включає:

- фундаментальні цінності та принципи, які визначають основні орієнтири у сфері кадрової політики;

- стратегічні цілі та завдання, спрямовані на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу;
- етапи реалізації визначених цілей, що окреслюють алгоритм впровадження кадрових рішень;
- коло суб'єктів, залучених до розробки й реалізації кадрової політики на різних рівнях державного управління;
- ефективні методи організації людських ресурсів, які дозволяють досягати поставлених завдань;
- необхідне ресурсне забезпечення, що включає фінансові, матеріальні та кадрові можливості;
- політичні механізми використання кадрових ресурсів у державному управлінні;
- напрями політичної діяльності, що визначають пріоритети кадрового розвитку;
- політичну культуру, яка впливає на ефективність кадрової політики [27, с. 3].

На думку Ю. Битяка, державна кадрова політика має більш комплексний характер, адже вона спирається на міждисциплінарні аспекти. До її базових елементів належать такі категорії, як професійна психологія, економіка праці, соціологія трудових відносин, теорія управління, загальна теорія держави та права, а також державна служба як окрема наукова галузь [6, с. 214]. Такий підхід відображає необхідність урахування не лише правових і управлінських аспектів кадрової політики, а й соціально-економічних та психологічних факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу.

Разом із тим, деякі науковці розглядають кадрову політику в державній службі з позиції її функціональних механізмів, наголошуючи на тому, що вона є комплексом інструментів, спрямованих на мотивацію працівників, забезпечення їх соціального захисту та створення умов для професійного зростання. Такий підхід підкреслює роль кадрової політики не лише як

регуляторного механізму, а й як засобу забезпечення балансу між інтересами держави та її службовців.

Державна кадрова політика має чітко окреслену структуру, яка включає ключові компоненти, що визначають принципи, напрями та механізми управління трудовими ресурсами у сфері державного управління. Вона базується на офіційно закріплених цілях, завданнях і принципах, що регулюють кадрові процеси, визначають критерії оцінювання державних службовців, а також встановлюють підходи до їх професійного розвитку. Важливими складовими є системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які забезпечують їхню адаптацію до нових викликів і потреб державного управління. Крім того, кадрова політика передбачає механізми ефективного використання людського капіталу, спрямовані на раціональний розподіл ресурсів та оптимізацію роботи державного апарату [25, с. 165].

Важливим елементом кадрової політики є її соціальна функція, яка безпосередньо впливає на стабільність і розвиток держави. Основні напрями її реалізації включають підвищення ефективності державного управління, сприяння соціально-політичній стабільності та забезпечення єдності управлінських процесів. Вона також передбачає залучення кваліфікованих фахівців до державного сектору, що сприяє зміцненню кадрового потенціалу країни та розвитку професійного середовища в органах влади [15, с. 61].

Основними цілями державної кадрової політики є:

- розробка та впровадження стратегічних підходів до управління кадрами, які сприятимуть підвищенню професійної компетентності державних службовців;
- формування ефективних механізмів залучення та розвитку кваліфікованих фахівців у сфері державного управління;
- розвиток системи стимулювання працівників, яка сприятиме їхньому професійному та особистісному зростанню;

- забезпечення рівного доступу до державної служби різним групам населення та впровадження принципів інклюзивності;
- гнучке управління кадровими ресурсами для швидкої адаптації до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі;
- гарантування прозорості та відкритості кадрових процесів, включаючи відбір, навчання та оцінювання службовців;
- розвиток лідерських якостей серед державних службовців та створення умов для їх реалізації в системі управління;
- формування культури відповідального управління, яка базується на етичних нормах і соціальній відповідальності [15].

Досягнення зазначених цілей забезпечується через реалізацію конкретних завдань, серед яких одним із ключових є створення високопрофесійного корпусу державних службовців, здатного ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства. Для цього необхідно розробити відповідні організаційно-правові механізми, що сприятимуть інституціоналізації кадрової політики та відповідності її ключових елементів стратегічним завданням держави. Значення ефективної кадрової політики в державному управлінні важко переоцінити, адже вона є основою для проведення широкомасштабних реформ та модернізаційних процесів. Вона визначає не лише загальний вектор розвитку трудових ресурсів, а й створює сприятливі умови для формування професійного кадрового потенціалу, що є необхідним для ефективного функціонування державного апарату. Таким чином, саме кадрова політика виступає тим ключовим механізмом, що забезпечує стабільність управлінських процесів та їхню адаптивність до динамічних змін у суспільстві.

Державна кадрова політика охоплює широкий спектр об’єктів, які включають не лише працездатних громадян, що мають потенціал для роботи в органах державної влади, а й самі процеси управління персоналом, їх професійного розвитку, мотивації та соціального забезпечення. Крім того, серед ключових об'єктів кадрової політики слід виділити взаємодію з

громадянським суспільством, економічні фактори, вплив технологічного прогресу та інші чинники, які визначають підходи до кадрового управління у сфері державної служби. Розмаїття цих елементів сприяє структуризації кадрової політики, дозволяючи ефективно розподіляти обов’язки серед суб’єктів та забезпечувати чітке регулювання відносин у цій сфері. Водночас держава, як основний суб'єкт кадрової політики, не лише формує її засади, а й виступає об'єктом власного впливу, контролюючи використання трудових ресурсів та визначаючи напрями їх розвитку [5, с. 133].

Основними атрибутами державної кадрової політики є низка принципів, які забезпечують її ефективність та відповідність соціально-економічним потребам суспільства. Вони включають:

- системність та єдність – узгоджене поєднання цілей, завдань, механізмів і технологій управління кадровими ресурсами, що забезпечує ефективну взаємодію між різними рівнями державного управління;
- юридична обґрунтованість – відповідність кадрової політики чинним нормативно-правовим актам, що гарантує її справедливість, законність і захист прав державних службовців;
- соціальна та наукова обумовленість – врахування особливостей національної кадрової системи, традицій державного управління та європейського досвіду у сфері розвитку людського капіталу;
- стратегічний підхід – орієнтація кадрової політики на середньострокову та довгострокову перспективу, що дозволяє прогнозувати та своєчасно реагувати на кадрові виклики;
- демократичність та відкритість – забезпечення прозорості кадрових рішень, створення умов для громадського контролю та активного залучення суспільства до формування кадрової політики;
- інноваційність – інтеграція новітніх технологій та сучасних підходів до управління кадрами, що сприяє підвищенню ефективності державного апарату та його адаптації до змінних умов;

- інформаційна прозорість – публічне висвітлення кадрових процесів та прийнятих рішень через засоби масової інформації, що сприяє довірі суспільства до державної служби;
- гуманістична орієнтація – спрямованість на розвиток кадрового потенціалу, забезпечення можливостей для самореалізації службовців та створення умов для їхньої професійної мотивації [5].

Так, державна кадрова політика ґрунтується на принципах системності, стратегічного підходу та відкритості, що дозволяє забезпечити ефективне управління кадровими ресурсами та сприяти формуванню сучасної державної служби, здатної відповідати викликам сьогодення.

Отже, державна кадрова політика є ключовим елементом у формуванні ефективної системи державного управління, орієнтованої на забезпечення висококваліфікованого кадрового потенціалу, спроможного ефективно реалізовувати завдання сталого розвитку країни. Вона охоплює не лише процеси управління персоналом, а й соціальні, економічні та технологічні аспекти, що визначають підходи до кадрового забезпечення державної служби. Системний підхід до кадрової політики передбачає встановлення чітких цілей, визначення стратегічних пріоритетів, впровадження інноваційних механізмів управління людськими ресурсами та посилення взаємодії між державними установами та громадськістю.

Розвиток кадрової політики ґрунтується на принципах прозорості, юридичної обґрунтованості, стратегічної передбачуваності, інноваційності та соціальної відповідальності. Вона має забезпечувати стабільність та ефективність державної служби, сприяти професійному розвитку працівників, впроваджувати сучасні методи управління персоналом та відповідати найкращим міжнародним практикам. Успішна реалізація кадрової політики сприятиме підвищенню продуктивності державного апарату, ефективному використанню кадрових ресурсів та створенню сприятливих умов для розвитку людського капіталу, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальному рівні соціально-економічного розвитку країни.

1.2. Механізми впровадження кадрової політики в органах публічного управління

На сьогоднішній день, механізм реалізації державної кадрової політики є однією з найважливіших складових системи державного управління, що визначає напрями формування та розвитку кадрового потенціалу. Його дослідження в сучасній теорії та практиці є актуальним через необхідність забезпечення ефективного функціонування державних інституцій в умовах трансформаційних процесів. У науковій літературі розглядається багатоаспектність цього феномену, що охоплює його сутність, структуру, ключові елементи та технології практичного впровадження. Особлива увага приділяється визначенню методологічних основ механізму реалізації кадрової політики, а також його адаптації до сучасних управлінських викликів.

Виділяється кілька концептуальних підходів до розуміння сутності механізму кадрової політики. Зокрема, окремі дослідники трактують його як інструмент реалізації кадрового забезпечення державних реформ у перехідний період, що впливає на формування концепції кадрової політики, її нормативно-правову базу, методи та технології управління кадрами [8, с. 31]. Інша позиція базується на тому, що механізм реалізації кадрової політики – це система заходів, які застосовуються в державному управлінні для організації ефективної кадрової роботи. Сюди входять правові, управлінські, соціально-економічні та виховні інструменти, що формують порядок здійснення кадрової діяльності [8].

Додатковий підхід розглядає даний механізм як поєднання інституційних і процедурних компонентів, що забезпечують ефективну кадрову політику. У цій моделі акцент робиться на системі державних установ, механізмах кадрового відбору та розвитку, а також адміністративно-організаційних і соціально-економічних заходах, спрямованих на формування професійного кадрового корпусу. Водночас механізм реалізації кадрової

політики включає як безпосередню діяльність кадрових служб, так і широке коло заходів, що забезпечують впровадження кадрових стратегій у практику державного управління. Саме ця багатокомпонентність визначає складність і необхідність подальшого вдосконалення механізмів кадрового адміністрування в системі публічної влади [34].

Механізм реалізації державної кадрової політики розглядається як комплексна система діяльності відповідних суб'єктів, до яких належать державні установи, кадрові служби, органи публічної влади та посадові особи [12, с. 91]. Його основою є концептуальні підходи та нормативно-правові засади, що забезпечують управління людськими ресурсами в державному секторі. Зазначений механізм функціонує через впровадження кадрово-управлінських процесів, які включають широкий спектр заходів, методів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності кадрового потенціалу. Об'єктом цього механізму є державні службовці, які забезпечують виконання завдань і функцій органів влади в різних сферах управління.

У запропонованому підході механізм реалізації кадрової політики трактується як комплексна система, що охоплює заходи з формування, розвитку та підтримки кадрового ресурсу, необхідного для функціонування політичної, соціально-економічної, оборонної та культурної складових державної діяльності. Вона включає процеси добору, професійного навчання, адаптації, мотивації та соціального забезпечення державних службовців, забезпечуючи тим самим їхню стабільність та ефективність. Особливого значення набуває управління професійним розвитком кадрів, що сприяє зростанню їхньої компетентності та готовності до виконання складних завдань у сфері державного управління. Змістова структура механізму реалізації кадрової політики передбачає наявність чотирьох ключових рівнів, кожен із яких виконує власну функцію:

- перший рівень – нормативно-правова база, яка визначає основні принципи та регламентує порядок кадрової роботи;

- другий рівень охоплює організаційні структури, що реалізують кадрову політику на практиці, включаючи державні установи, органи виконавчої влади та кадрові служби;
- третій рівень становлять управлінські технології та процедури, які включають методи оцінювання, атестації, підвищення кваліфікації та соціального захисту персоналу;
- четвертий рівень – це система зворотного зв'язку, що забезпечує моніторинг ефективності кадрової політики, оцінку її результатів та необхідність коригування підходів відповідно до змін суспільних і державних потреб [40].

Загалом, механізм реалізації державної кадрової політики є багаторівневою та динамічною системою, яка спрямована на забезпечення ефективного кадрового забезпечення всіх сфер діяльності держави. Його стратегічне значення полягає у формуванні компетентного, мотивованого та професійно підготовленого кадрового складу, що є ключовим фактором стабільного розвитку державного управління та його відповідності сучасним викликам.

Слід зазначити, що механізм реалізації державної кадрової політики слід розглядати як комплексну систему, що включає взаємопов'язані складові. Такий підхід дозволяє повною мірою врахувати структуру кадрової політики та її зміст, об'єднуючи різні концептуальні підходи. Важливим елементом цієї системи є суб'єкти кадрової роботи, до яких належать органи державної влади та посадові особи, що впливають на кадрові процеси. Вони поділяються за різними критеріями: рівнем державного управління (*державний, регіональний та місцевий рівні*), сферою функціонування (*державний, муніципальний, ринковий або змішаний сектори*), а також гілками влади (*законодавча, виконавча та судова*). Ключовим аспектом ефективного кадрового управління є чітке розмежування функцій та компетенцій між кадровими структурами, що забезпечує узгодженість повноважень між центральними органами,

регіональними адміністраціями та місцевими органами самоврядування [3, с. 7].

Важливу роль у механізмі реалізації кадрової політики відіграє сам процес управління персоналом, який передбачає застосування сучасних кадрових технологій. У цьому контексті кадрове управління охоплює такі аспекти, як взаємодія лінійних керівників із кадровими службами, визначення кожним суб'єктом кадрової політики власних пріоритетів та завдань на короткострокову й довгострокову перспективи, а також використання ефективних методів роботи з персоналом. Розвиток системи управління кадрами сприяє не лише підвищенню їхньої кваліфікації, але й забезпеченню відповідності кадрових ресурсів потребам державного управління.

Об'єктами державної кадрової політики є всі суб'єкти, на яких вона спрямована: трудові ресурси, кадровий потенціал, професійні групи державних службовців та населення загалом. Якщо державна кадрова політика визначає загальну стратегію розвитку та оптимального використання людського капіталу, то механізм її реалізації охоплює конкретні організаційні форми, управлінські підходи та технології впровадження. При цьому механізми реалізації кадрової політики є значно ширшим поняттям, ніж управлінські технології, оскільки включають як організаційні аспекти, так і правові, соціально-економічні та адміністративні складові [17, с. 101].

Основна мета механізму реалізації державної кадрової політики полягає у створенні сприятливих умов для розвитку кадрового потенціалу, забезпеченні високого рівня професіоналізму державних службовців та ефективному використанні людських ресурсів. Важливим завданням цього механізму є формування системи соціальних гарантій та рівних можливостей для всіх категорій працівників, що сприятиме розкриттю їхнього професійного потенціалу. Зрештою, головною ціллю кадрової політики є досягнення якісно нового рівня управління державним персоналом, що відповідатиме сучасним викликам і забезпечуватиме стабільний розвиток державної служби.

Не слід забувати про те, що механізм державної кадрової політики відіграє визначальну роль у формуванні та ефективному використанні кадрового потенціалу, перетворюючи його на дієвий адміністративний ресурс, що забезпечує стабільність та розвиток державного управління. Завдяки системному підходу до реалізації кадрової політики забезпечується її відповідність стратегічним цілям держави та можливість адаптації до викликів сучасного суспільства.

У науковій літературі виділяється декілька критеріїв класифікації механізмів реалізації державної кадрової політики. Один із них передбачає розподіл за галузевим забезпеченням, у межах якого кадрово-управлінська діяльність включає нормативно-правові акти, адміністративні ресурси, навчально-методичні засоби, науково-дослідні розробки, інформаційні механізми та фінансово-матеріальне забезпечення. Окреслене дозволяє розглядати кадрову політику як сукупність різних напрямів, що інтегруються у єдину систему. Ще один підхід до класифікації передбачає поділ механізмів за рівнем кадрового впливу суб’єктів управління [10, с. 17]. Зокрема, виокремлюються механізми реалізації кадрової політики на державному, регіональному та муніципальному рівнях. Попри єдність основних принципів кадрової політики, кожен рівень має свою специфіку застосування, що зумовлено адміністративними повноваженнями та завданнями, покладеними на відповідні інституції.

Окрім того, механізми реалізації кадрової політики поділяються за сферами державного управління, охоплюючи різні категорії посадових осіб – від найвищого державного керівництва до регіональних і муніципальних управлінців. Залежно від цього кадрова політика може бути адаптована до особливостей конкретного рівня управління та цільових груп персоналу. Також у наукових підходах наголошується на поділі механізмів реалізації кадрової політики на теоретико-методологічні та організаційно-практичні. Перші охоплюють концептуальні засади, нормативну базу, стратегічні документи, що визначають напрями розвитку кадрової політики. Другі – це

безпосередньо управлінські інструменти, що включають процедури підбору, навчання, оцінювання та мотивації кадрів у системі державного управління.

Крім того, механізми реалізації кадрової політики можна розглядати з погляду їхнього функціонального призначення: одні спрямовані на забезпечення реалізації кадрової політики, тоді як інші приводять її в дію та організовують систему управління персоналом. Першу групу утворюють механізми, що охоплюють законодавче регулювання, кадрові ресурси, методичне забезпечення, наукові підходи та фінансове забезпечення. Друга група включає адміністративні, управлінські та аналітичні технології, що сприяють ефективному управлінню кадровими процесами [14, с. 305].

Таким чином, механізми реалізації державної кадрової політики являють собою багатокомпонентну систему, яка поєднує нормативно-правові, організаційні, фінансові, науково-методичні та управлінські елементи. Їхня ефективна інтеграція дозволяє державі формувати професійний кадровий корпус, забезпечувати його адаптацію до сучасних викликів та сприяти підвищенню загальної результативності державного управління. Комплексний підхід до кадрової політики забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень, посилює стратегічне планування та сприяє створенню умов для залучення й утримання кваліфікованих фахівців у державному секторі.

Сучасні механізми кадрової політики повинні бути спрямовані не лише на формування ефективної системи управління персоналом, а й на підвищення мотивації державних службовців, створення можливостей для їхнього професійного зростання та удосконалення системи оцінювання ефективності праці. Важливою складовою є розвиток антикорупційних заходів, що сприяють прозорості кадрових процесів та підвищенню довіри громадян до державної служби. Окрім цього, важливо забезпечити баланс між централізованим управлінням кадровими ресурсами та розширенням автономії на місцевому рівні, що дозволить ефективніше реагувати на потреби регіонів і громад.

Зважаючи на сучасні глобальні виклики та внутрішні трансформаційні процеси, кадрова політика має бути гнучкою, адаптивною та відповідати принципам сталого розвитку. Важливу роль у її реалізації відіграє цифровізація кадрових процесів, використання інноваційних технологій у сфері управління персоналом та впровадження систем моніторингу ефективності державної служби. Лише за умови ефективного поєднання всіх механізмів кадрової політики можна створити високопрофесійний, компетентний та соціально відповідальний корпус державних службовців, здатний забезпечити стабільний розвиток держави та ефективне управління суспільними процесами.

1.3. Принципи формування та впровадження кадрової політики в органах публічної влади

Нині реалізації кадрової політики в органах публічної влади, є невід'ємною частиною всіх процесів, пов'язаних із трудовою діяльністю людини. Її головна мета полягає у створенні умов для максимально ефективного використання професійного потенціалу працівників. Формування кадрової політики здійснюється з урахуванням рівня розвитку суспільства та особливостей поділу праці, що визначає її гнучкість та адаптивність до змін у соціально-економічному середовищі. Ефективність державної кадрової політики значною мірою визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких важливу роль відіграють історичні, політичні, адміністративні, соціально-економічні та наукові аспекти. Її основою є система загальних принципів, що визначають кадрові процеси в цілому, а також специфічні та приватні засади, які регулюють кадровий потенціал у конкретних сферах та окремих елементах державного управління. Така багаторівнева структура принципів сприяє забезпеченню балансу між загальними завданнями кадрової політики та особливостями її реалізації в

окремих сегментах публічної влади, що дозволяє формувати стійку та ефективну систему управління персоналом.

Загальні або базові принципи кадрової політики охоплюють фундаментальні засади, які визначають загальний підхід до управління кадровими процесами. До них належать такі аспекти, як науковість, історична конкретність, професіоналізм, компетентність, моральність, дотримання законності, демократичність, наступність, змінність, рівний доступ до державної служби, відкритість, а також відповідність кваліфікаційним вимогам [30, с. 49]. Дані принципи формують основу для всіх напрямів кадрової роботи та забезпечують стабільність, прогнозованість і ефективність кадрової політики в органах публічної влади.

Окрім загальних принципів, існують специфічні засади, які регулюють кадрові процеси в окремих сферах, зокрема в системі державної служби. Вони визначають механізми добору, призначення, оцінки та професійного розвитку працівників, що дозволяє враховувати особливості державного управління. Також важливими є приватні принципи, що стосуються конкретних елементів кадрової роботи та спрямовані на максимальне розкриття людського потенціалу, активізацію мотивації працівників та створення умов для їхнього ефективного функціонування [30].

Історично значний внесок у формування принципів кадрової політики зробив американський науковець Г. Емерсон, який ще у 1912 році сформулював ключові аспекти ефективного управління та організації праці. На його думку, успішна кадрова політика ґрунтується на таких засадах: чітко визначені цілі та ідеали, здоровий глузд у прийнятті рішень, залучення компетентних консультантів, дотримання дисципліни, справедливе ставлення до працівників, ефективна система обліку, нормалізація умов праці, стандартизація операцій, наявність детальних інструкцій та справедлива винагорода за продуктивність [63, с. 215]. Використання цих підходів сприяє підвищенню ефективності державної кадрової політики, забезпечуючи її цілісність і результативність.

Успішна реалізація принципів кадрової політики дозволяє державі ефективно управляти кадровим потенціалом суспільства, забезпечуючи його максимальне використання та розвиток. Водночас, важливо, щоб держава не виступала як єдиний регулятор усіх кадрових процесів, а створювала умови для прояву ініціативності, відповідальності та самостійності працівників. Це сприятиме формуванню ефективних стимулів для якісної трудової діяльності, професійного розвитку та впровадження інноваційних підходів в управлінні людськими ресурсами. Надання працівникам ширших можливостей для вибору траєкторій професійного розвитку є ключовим елементом сучасної кадрової політики, що сприяє підвищенню її гнучкості та адаптивності.

Ефективність кадрової політики залежить від її відповідності соціальним тенденціям, що визначаються як державними, так і недержавними інституціями. Важливо, щоб кадрова політика не лише мала рекомендаційний характер, а й була обов'язковою для всіх суб'єктів, залучених до процесів управління людськими ресурсами. Урахування соціально-економічних, політичних і правових умов сприяє формуванню оптимальних механізмів реалізації кадрової політики, які відповідають сучасним викликам і суспільним потребам.

Одним із ключових принципів кадрової політики є принцип законності, що передбачає обов'язкове дотримання норм Конституції України, законодавчих та нормативно-правових актів у кадровій сфері [38]. Він включає правове регулювання всіх аспектів кадрової діяльності, зокрема, дотримання процедур прийняття на роботу, проходження служби та звільнення працівників. Крім того, цей принцип вимагає від управлінських кадрів високого рівня правової підготовки та знання адміністративного, трудового, цивільного, кримінального та інших галузей права.

Принцип демократизму є ще однією важливою складовою кадрової політики. Він забезпечує відкритість і прозорість кадрових процесів, гарантує рівні можливості для всіх громадян, виключає дискримінацію та сприяє підзвітності керівників перед суспільством. Вказаний принцип включає

колегіальне ухвалення кадрових рішень із врахуванням думки трудового колективу, конкурсну основу для зайняття посад у державному секторі, а також контроль громадськості над кадровими питаннями [39]. Таким чином, демократизація кадрової політики сприяє підвищенню її ефективності, соціальної справедливості та прозорості процесів управління персоналом.

Варто звернути увагу на принцип гуманізму, який передбачає дотримання етичних та соціальних норм у процесах кадрової політики, орієнтуючись на пріоритетність людських цінностей. Він ґрунтується на:

- повазі до особистості кожного працівника, врахуванні його прав, гідності та інтересів;
- забезпеченні соціальної справедливості у прийнятті кадрових рішень та можливостей професійного зростання;
- створенні умов для розкриття творчого потенціалу, таланту та ініціативності персоналу;
- сприянні професійній освіті, підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації кадрів;
- задоволенні інформаційних потреб працівників, наданні можливостей дотримання релігійних переконань;
- формуванні прозорої системи кар’єрного просування, яка враховує реальні досягнення та професійні заслуги [11, с. 111].

В свою чергу, принцип відкритості та прозорості передбачає доступність інформації про кадрові процеси та діяльність органів державної влади у сфері управління персоналом. Його основні аспекти включають:

- забезпечення максимальної відкритості щодо кадрової політики державних і муніципальних органів, а також діяльності посадових осіб у сфері кадрового адміністрування;
- регулярне інформування суспільства про кадрові рішення та діяльність відповідальних структур;
- виборність посадових осіб відповідно до чинного законодавства, що гарантує прозорість процесу кадрового відбору;

- проведення відкритих конкурсів на заміщення посад, проведення атестаційних перевірок для об’єктивної оцінки професійних компетенцій працівників.

Вказаний принцип підкреслює необхідність відкритості у прийнятті кадрових рішень та сприяє підвищенню рівня суспільної довіри до державного управління. Він реалізується через механізми виборності, конкурсного відбору, атестацій та інших інструментів, які забезпечують неупередженість і об’єктивність кадрових процесів. Впровадження прозорих критеріїв оцінки кваліфікації персоналу створює умови для справедливого кар'єрного просування, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та формуванню професійного кадрового резерву.

Заслуговує на увагу також, принцип гармонійного оновлення та спадковості кадрового складу, який базується на забезпеченні безперервності управлінських процесів та водночас на впровадженні свіжих ідей через омолодження персоналу. Він включає такі ключові аспекти:

- усвідомлений і зважений підхід керівництва до прийняття рішень щодо підбору, призначення та звільнення співробітників;
- регулярне оновлення кадрового складу шляхом залучення молодих, енергійних та професійно підготовлених фахівців до управлінських посад;
- активне використання інструментів кадрової політики, таких як ротація, кооптація, виборність, звільнення та переведення у відставку відповідно до чинного законодавства;
- забезпечення кадрової стабільності через збереження досвідчених фахівців, які здатні передавати свої знання та навички наступним поколінням;
- підтримання оптимального балансу між молоддю, яка володіє ініціативністю та динамічністю, і старшими поколіннями працівників, що мають значний професійний досвід та стратегічне бачення розвитку [31, с. 516].

Принцип оновлення кадрового складу є ключовою умовою ефективного функціонування системи державного управління, оскільки забезпечує постійне вдосконалення компетенцій персоналу. Його реалізація сприяє адаптації працівників до нових викликів, які виникають унаслідок змін у соціально-економічному та технологічному середовищі. Важливо, щоб оновлення кадрового потенціалу відбувалося не просто механічно, а було спрямоване на підвищення професійного рівня персоналу. Тільки за умови, що нові працівники мають вищу кваліфікацію та компетентність порівняно з попередниками, цей принцип сприятиме якісним змінам у державному управлінні.

Оновлення кадрів передбачає систематичне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу відповідно до сучасних вимог. Окреслене дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, а їхнім працівникам − швидко адаптуватися до технологічних і структурних змін. Крім того, впровадження новітніх технологій та інновацій у робочі процеси підвищує ефективність виконання завдань. Проте, на практиці цей принцип не завжди реалізується належним чином, оскільки кадрові зміни можуть мати формальний характер, не забезпечуючи реального покращення професійного рівня працівників.

Принцип професійної майстерності та компетентності, являє собою стабільність професійної діяльності працівників державної служби, що забезпечує послідовність у виконанні управлінських функцій; обов’язковість спеціальної освіти, професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків; здатність до стратегічного мислення, прогнозування, планування, організації, координації та контролю управлінських процесів у межах своєї професійної діяльності; постійне прагнення до підвищення рівня кваліфікації, саморозвитку та вдосконалення компетенцій відповідно до динаміки змін у сфері державного управління [36, с. 78].

Принцип добору кадрів на основі їхньої професійної відповідності, ділових якостей та моральних засад: призначення на посади з урахуванням рівня професійних знань, компетентності та особистих досягнень працівників; застосування об’єктивного підходу до оцінювання професійних, організаційних та моральних якостей кандидатів при відборі кадрів; формування чітких критеріїв оцінювання компетентності, ділових навичок та моральних характеристик при прийнятті кадрових рішень; виключення суб'єктивного підходу та протекціонізму в кадрових питаннях; використання прозорих та легітимних механізмів оцінювання персоналу, таких як конкурсний відбір, випробувальний термін, атестація та кваліфікаційні іспити.

Вказаний принцип передбачає комплексний підхід до оцінювання кандидатів, враховуючи рівень загальноосвітньої підготовки, спеціалізовані знання, практичні навички та здатність до ефективного управління. Важливо, щоб кожен працівник міг формулювати чіткі цілі, обирати оптимальні шляхи їх досягнення та приймати відповідальні рішення у своїй професійній діяльності [32].

Принцип політичної нейтральності та позапартійності: забезпечення права кожного державного службовця на свободу думки та вільне вираження політичних поглядів без шкоди для професійної діяльності; орієнтація кадрової політики виключно на державні інтереси, без урахування партійної приналежності чи політичних вподобань працівників; об'єктивне ставлення до службовців у питаннях призначення, проходження служби, кар'єрного просування та звільнення незалежно від їхніх політичних переконань; можливість брати участь у громадських і політичних об’єднаннях за межами робочого часу, не порушуючи вимог службової етики; заборона використання адміністративних, інформаційних та організаційно-технічних ресурсів у партійних або політичних цілях, а також пропаганди будь-якої ідеології в робочий час [49]. Окреслений принцип гарантує об'єктивність та неупередженість кадрової політики, сприяє збереженню рівноваги між політичними процесами та професійною діяльністю державних службовців, а

також забезпечує стабільність управлінської системи незалежно від змін політичної кон'юнктури.

Додатково, необхідно відмітити, що серед ключових принципів державної кадрової політики особливе місце займає забезпечення рівного доступу громадян до працевлаштування в системі публічного управління. Даний принцип передбачає можливість кожного громадянина реалізувати свої професійні навички та компетенції без жодних обмежень за ознаками статі, соціального статусу, релігійних переконань чи політичної належності. Він сприяє утвердженню справедливого та відкритого процесу добору кадрів, що базується виключно на професійній підготовці та особистих здібностях кандидатів.

Принцип контролю та підзвітності кадрів виступає вагомою складовою кадрової політики, оскільки передбачає регулярний моніторинг діяльності працівників, оцінку їхньої відповідності посадовим обов’язкам та аналіз виконаних завдань. Важливість цього принципу полягає не лише у забезпеченні дисципліни та високого рівня відповідальності персоналу, але й у формуванні взаємної довіри між керівництвом та підлеглими. Він включає механізми контролю за виконанням професійних обов’язків, прозорість у процесі прийняття рішень, підзвітність працівників перед адміністрацією, а також обов’язкове проведення регулярної атестації та оцінки ефективності діяльності [56, с. 120]. Система принципів кадрової політики є комплексною, цілісною та динамічною, оскільки охоплює загальні, спеціальні та приватні принципи, які взаємодіють між собою та можуть змінюватися залежно від потреб суспільного розвитку. Важливо розуміти, що кадрова політика не може будуватися на вибірковому застосуванні окремих принципів – лише їх комплексна взаємодія забезпечує максимальну ефективність управління персоналом.

При цьому відбір та розстановка кадрів повинні базуватися на професійних, ділових та моральних якостях працівників, з урахуванням принципів законності, демократизму, відкритості та рівного доступу до

державної служби. Важливим є раціональне поєднання принципу наступності кадрів із необхідністю їх оновлення. Відповідальність за підбір та розподіл персоналу має нести безпосередньо керівник колективу, а не лише кадрова служба. Водночас управління кадровими ресурсами повинно розглядатися не просто як адміністративна функція, а як багатовимірний процес, що потребує спеціалізованих знань, навичок та стратегічного підходу.

Таким чином, кадрова політика в органах публічної влади є багатогранною системою, що базується на чітко визначених принципах, спрямованих на формування ефективного та професійного кадрового потенціалу. Реалізація цієї політики вимагає не лише застосування загальних засад, таких як законність, професіоналізм, прозорість та підзвітність, але й адаптації до змінних соціально-економічних умов, що забезпечує її динамічний розвиток. Важливою умовою ефективного функціонування системи є гармонійне поєднання стабільності кадрового складу з механізмами оновлення, що дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців та підтримувати інституційну сталість. Впровадження принципів кадрової політики повинно ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає раціональне використання кадрового потенціалу, створення умов для професійного розвитку державних службовців та дотримання норм соціальної справедливості. Важливу роль у цьому відіграють механізми контролю та підзвітності, що гарантують відповідальність працівників перед суспільством та державою. Таким чином, ефективне функціонування системи кадрового управління є ключовою умовою підвищення результативності державного управління та сталого розвитку публічної служби в умовах сучасних викликів.

Висновки до першого розділу

1. Кадрова політика є ключовим інструментом формування ефективної системи державного управління, оскільки визначає основні принципи, механізми та напрями розвитку кадрового потенціалу. Вона

охоплює як стратегічне планування, так і практичні аспекти залучення, підготовки, мотивації та професійного розвитку державних службовців. Встановлено, що кадрова політика має багаторівневу структуру, яка включає нормативно-правове забезпечення, організаційні механізми реалізації, системи підвищення кваліфікації та інструменти оцінювання ефективності персоналу. Концептуальні підходи до кадрової політики ґрунтуються на принципах правової визначеності, інноваційності, соціальної відповідальності та прозорості, що забезпечує її адаптацію до сучасних викликів. Удосконалення кадрової політики сприяє формуванню професійного державного апарату, підвищенню ефективності публічного управління та зміцненню інституційної спроможності держави. Відтак, кадрова політика залишається важливим фактором забезпечення стійкості та результативності управлінських процесів, що має безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток країни.

2. Дослідження механізмів впровадження кадрової політики в органах публічного управління підтвердило, що її реалізація є складним процесом, який охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансові та соціальні аспекти. Кадрова політика визначає стратегічні напрями формування професійного державного апарату, розвиток компетенцій службовців, оптимізацію процесів управління персоналом та впровадження сучасних підходів до мотивації та оцінювання кадрів. Важливу роль відіграє система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, яка сприяє ефективному використанню людського капіталу в органах державної влади. Ефективне функціонування кадрової політики залежить від її відповідності сучасним викликам, рівня цифровізації кадрових процесів, а також від інституційної спроможності органів публічної влади. Запровадження прозорих механізмів відбору та кар’єрного зростання державних службовців, розвиток лідерських якостей, створення сприятливого робочого середовища та впровадження інноваційних технологій управління персоналом є ключовими факторами підвищення результативності

державного управління. Таким чином, кадрова політика має бути спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між державними структурами та суспільством, що сприятиме підвищенню довіри до інститутів влади та покращенню якості надання публічних послуг.

3. Розглянуто принципи формування та впровадження кадрової політики в органах публічної влади. Встановлено, що ефективна кадрова політика базується на дотриманні ключових принципів, таких як професіоналізм, компетентність, прозорість та рівний доступ до державної служби. Вона спрямована на формування якісного кадрового потенціалу, що забезпечує стабільність державного управління та його адаптацію до сучасних викликів. З’ясовано, що успішна реалізація кадрової політики можлива лише за умови балансу між стабільністю кадрового складу та необхідністю його оновлення. Поєднання цих підходів сприяє не лише ефективному функціонуванню органів влади, а й підвищенню рівня довіри громадян до державної служби.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

2.1. Нормативно-правові основи формування та реалізації кадрової політики в Україні

Система реалізації кадрової політики в Україні базується на комплексі взаємопов'язаних заходів, які здійснюються різними державними інституціями відповідно до чинного законодавства. Нормативно-правова основа кадрової політики включає такі ключові складові, як Конституція України, трудове, цивільне та адміністративне законодавство, а також Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативні акти, що регулюють питання державної служби та кадрового забезпечення. Вказана законодавча база забезпечує належну організацію процесів набору, оцінки, підготовки та кар'єрного зростання кадрів, формуючи правові підвалини для ефективного управління персоналом.

Конституція України є головним нормативним документом, що визначає загальні принципи правового статусу державних службовців і працівників органів публічного управління. Вона закріплює структуру органів державної влади, їхні повноваження та механізми кадрового управління, що має безпосередній вплив на формування кадрового резерву, атестаційні процедури та процедури призначення на державні посади. Окрім цього, Конституція забезпечує принципи прозорості, підзвітності та відповідальності державних органів перед суспільством, що є основою для розбудови кадрової політики, орієнтованої на ефективність та відкритість [38].

Таким чином, Конституція України відіграє ключову роль у створенні правових засад кадрової політики, визначаючи фундаментальні положення щодо формування, функціонування та розвитку державної служби. Органи влади та інші державні структури зобов'язані дотримуватись її норм,

забезпечуючи прозорість процедур кадрового управління, їхню відповідність принципам справедливості, професіоналізму та рівності доступу до державної служби.

Доречно звернути увагу на стратегію Державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яка була покликана визначити довгострокові пріоритети у сфері управління кадровими ресурсами, проте її фактичне впровадження залишилося неповним. На практиці стратегія не була повноцінно сформована та реалізована, а її замінив Стратегічний план діяльності Національної академії державного управління при Президентові України на 2019-2022 роки [42]. Така ситуація спричинила певний дисбаланс у стратегічному управлінні кадровою політикою, що ускладнює її узгодженість із сучасними викликами та потребами державного управління.

Відсутність чіткої кадрової стратегії на загальнодержавному рівні може призводити до нестабільності у кадровому плануванні, що негативно впливає на формування ефективного корпусу державних службовців. У подальших реформах слід зосередитися на розробці комплексного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, який би враховував сучасні виклики та був адаптований до динамічних змін у соціально-економічній та політичній сферах.

Ключовим нормативно-правовим актом, що регулює питання державної служби, є Закон України “Про державну службу”. Даний документ встановлює основні принципи діяльності державних службовців, їх права, обов’язки, а також визначає засади професіоналізму, об’єктивності та відповідальності у сфері кадрової політики. Ефективне впровадження кадрової політики передбачає дотримання цих принципів, що є запорукою створення дієвої, компетентної та підзвітної державної служби [51].

Варто відмітити, що Закон України “Про державну службу” чітко регламентує правовий статус державних службовців, визначає їхні права та обов’язки, а також встановлює процедури відбору та прийняття на державну службу, включаючи проходження конкурсних випробувань. Кадрова політика

повинна гарантувати, що ці процеси відбуваються на засадах об’єктивності, прозорості та рівного доступу, створюючи справедливі умови для всіх кандидатів. Окрім того, нормативний акт визначає необхідність постійного професійного розвитку службовців, що передбачає обов’язкове підвищення кваліфікації та проходження атестації відповідно до встановлених вимог.

Забезпечення ефективного функціонування державного апарату можливе лише за умови систематичної оцінки та професійного зростання персоналу. В цьому контексті кадрова політика має сприяти створенню комплексної системи оцінювання результативності державних службовців, стимулювати їх до саморозвитку та вдосконалення компетенцій. Відповідно, нормативне регулювання державної служби має бути інтегроване в загальну систему кадрового управління, що забезпечить підвищення ефективності державного управління та сприятиме належному виконанню посадових обов’язків державними службовцями [51].

Прицьому не слід забувати про Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, який відіграє важливу роль у формуванні та реалізації кадрової політики на рівні місцевого самоврядування, визначаючи правові основи функціонування службовців у цій сфері. Він регламентує трудові відносини між працівниками місцевих органів влади та самими органами, встановлюючи основні вимоги щодо їхньої професійної діяльності, обов’язків та соціальних гарантій. Окреслене дозволяє забезпечити стабільність та ефективність кадрової політики на місцевому рівні, створюючи умови для якісного управління людськими ресурсами [53].

Окрім цього, важливим нормативним актом у сфері кадрової політики є Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про державну службу”. Даний документ, ухвалений 17 січня 2000 року, регламентує ключові аспекти функціонування державної служби, визначає основні принципи її діяльності, а також закріплює понятійний апарат, необхідний для уніфікації підходів у сфері кадрового управління. Він містить перелік фундаментальних принципів державної служби, таких як законність,

прозорість та об'єктивність, що слугують базою для розбудови сучасної кадрової політики. Також у постанові визначено механізми прийому на державну службу, критерії відбору та порядок службової діяльності державних службовців, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності процесів кадрового забезпечення [52].

Для забезпечення належного кадрового резерву на державній службі уряд прийняв Постанову КМУ “Про формування кадрового резерву для державної служби” від 28 лютого 2001 року № 199. Даний нормативний акт визначає загальні правила та механізми формування кадрового резерву, сприяючи підготовці висококваліфікованих фахівців для майбутньої служби в органах державного управління. Його реалізація дозволяє систематично оновлювати персонал державної служби, забезпечуючи стабільність управлінських процесів і створюючи умови для професійного зростання державних службовців.

Необхідно зазначити, що у чинному законодавстві України відсутній єдиний нормативний акт, що б чітко визначав наукові підходи до формування та реалізації державної кадрової політики. Окремі аспекти, такі як цілі, завдання та основні напрями кадрової політики, окреслені в низці стратегічних документів, зокрема у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [29]. Водночас стратегічні документи не забезпечують детального правового регулювання цього питання, що ускладнює впровадження системного підходу до управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Одним із ключових документів у цій сфері є Стратегія реформування державного управління в Україні, що передбачає створення ефективних механізмів залучення висококваліфікованих фахівців та молодих спеціалістів до роботи в державних органах. Дана стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності державної служби, впровадження сучасних підходів до управління персоналом, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку державних службовців. Водночас відсутність

комплексного законодавчого акту, що чітко регулює концептуальні основи кадрової політики, може призводити до правових суперечностей та ускладнювати реалізацію кадрових реформ [46]. Загалом, удосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової політики є нагальним завданням для забезпечення ефективності управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Таким чином, кадрова політика в Україні регулюється низкою стратегічних документів і законодавчих актів, які визначають загальні принципи, цілі та завдання у сфері державного управління людськими ресурсами. Відсутність єдиного нормативного документа, що детально регламентував би концептуальні засади кадрової політики, створює певні труднощі у її практичній реалізації. Натомість чинні Закони та Постанови Кабінету Міністрів України встановлюють ключові механізми відбору, підготовки, оцінювання та розвитку державних службовців, що дозволяє забезпечувати функціонування державної кадрової системи. Актуальним залишається питання подальшого вдосконалення правового забезпечення кадрової політики, що має ґрунтуватися на сучасних міжнародних стандартах і сприяти залученню висококваліфікованих фахівців до державної служби. Важливим є також посилення прозорості, об'єктивності та ефективності механізмів реалізації кадрової політики, що сприятиме підвищенню рівня професіоналізму та компетентності державних службовців, а отже, і загальній ефективності публічного управління.

2.2. Сучасний стан розвитку та впровадження державної кадрової політики в системі публічного управління

Сучасний стан розвитку та впровадження державної кадрової політики в системі публічного управління є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності органів влади, стабільності державної служби та її відповідності сучасним викликам. В умовах динамічних соціально-

економічних змін, цифровізації управлінських процесів, потреби у швидкій адаптації до кризових ситуацій та воєнних викликів кадрова політика стає не лише засобом формування професійного державного апарату, а й інструментом стратегічного розвитку країни. Її ефективність визначається рівнем нормативно-правового забезпечення, організаційними механізмами добору, оцінки та мотивації персоналу, а також здатністю державних інституцій до впровадження інноваційних підходів у сфері управління кадрами. Водночас, проблема оновлення кадрового складу, подолання корупційних ризиків, забезпечення прозорості та підзвітності кадрових процесів залишається актуальною. Враховуючи зазначене, необхідним є всебічний аналіз сучасного стану кадрової політики, її правових, організаційних та управлінських аспектів, а також визначення перспектив її подальшого розвитку відповідно до міжнародних стандартів та національних потреб.

Слід звернути увагу на те, що формування та реалізація кадрової політики в системі публічного управління ґрунтується на комплексі організаційних засад, які визначають ключові принципи, механізми та відповідальні інституції. Кадрова політика охоплює широкий спектр питань, зокрема планування людських ресурсів, добір персоналу, його професійний розвиток, оцінювання результативності діяльності та створення мотиваційних механізмів. Особливістю сучасного кадрового менеджменту є його спрямованість на забезпечення компетентності та ефективності управлінських кадрів, що має безпосередній вплив на рівень державного управління загалом [26, с. 105]. Для цього формується багаторівнева система органів, що здійснюють регулювання, контроль і координацію кадрових процесів у державному секторі.

Ключову роль у реалізації кадрової політики відіграють державні інституції, наділені відповідними повноваженнями. Серед них слід виокремити Національне агентство України з питань державної служби, яке відповідає за формування та реалізацію єдиної кадрової стратегії у сфері

державної служби, розробку методичних рекомендацій, координацію навчальних процесів і підвищення кваліфікації службовців. Кабінет Міністрів України виступає головним координатором кадрової політики на національному рівні, визначаючи ключові напрями її розвитку та затверджуючи відповідні нормативно-правові акти. Міністерство економіки України відіграє важливу роль у контексті планування трудових ресурсів, прогнозування кадрових потреб державного сектора та визначення пріоритетних напрямків модернізації кадрової політики з огляду на загальноекономічні тенденції [41, с. 81]. Разом із цими установами діяльність у сфері кадрової політики здійснюють профільні міністерства, що регулюють кадрові питання у відповідних галузях.

Важливим аспектом кадрової політики є організаційні механізми управління персоналом у державному секторі, які передбачають чітке структурування відповідних процесів на різних рівнях влади. Центральні органи виконавчої влади визначають загальну стратегію, розробляють нормативно-правову базу та встановлюють критерії оцінювання службовців. У свою чергу, кадрові служби державних установ безпосередньо здійснюють добір персоналу, проводять атестації, організовують навчальні програми та забезпечують моніторинг ефективності кадрової політики. Одним із ключових інструментів управління кадрами є система кадрового резерву, що передбачає підготовку перспективних фахівців для подальшого заміщення керівних посад, а також механізми конкурсного відбору, які гарантують об'єктивність у призначенні на посади [44, с. 123].

Реалізація кадрової політики вимагає ефективної взаємодії між центральними та місцевими органами влади, що забезпечує єдність державної кадрової стратегії та її адаптацію до регіональних особливостей. Центральні органи визначають основні засади кадрової політики, тоді як місцеві адміністрації відповідають за її імплементацію на місцях. У цьому контексті важливою є діяльність територіальних підрозділів Національного агентства України з питань державної служби, які здійснюють моніторинг дотримання

стандартів кадрової роботи на регіональному рівні. Водночас, місцеві органи влади мають можливість ініціювати власні кадрові програми, що відповідають конкретним потребам регіональних громад та сприяють розвитку кадрового потенціалу в межах територіальних громад [35, с. 6]. Збалансоване поєднання централізованого управління та регіональної автономії у кадровій політиці створює передумови для її ефективної реалізації та підвищення професійного рівня державних службовців.

Варто зазначити, що процеси добору та відбору кадрів у публічному управлінні відіграють ключову роль у формуванні професійного державного апарату, здатного ефективно виконувати свої функції та забезпечувати якісне управління. Ефективна кадрова політика передбачає розробку та впровадження механізмів, що гарантують прозорість і неупередженість процесів добору персоналу. Це необхідно для формування системи, у якій ключові посади займають кваліфіковані фахівці, що відповідають високим професійним та етичним стандартам.

Одним із головних принципів добору кадрів у публічному управлінні є конкурсна система, яка забезпечує прозорість, об'єктивність і рівні можливості для всіх кандидатів. Конкурсний відбір включає кілька етапів: публічне оголошення вакансій, подання заявок, тестування, оцінювання професійних компетенцій, співбесіди та фінальне рішення конкурсної комісії. Процедура передбачає використання чітко визначених критеріїв оцінки кандидатів, що мінімізує суб’єктивний фактор і сприяє відбору найбільш підготовлених фахівців [61]. Для забезпечення контролю за дотриманням стандартів відбору кадрові процедури супроводжуються наглядом відповідних інституцій, громадських організацій та антикорупційних механізмів. Одним із таких інструментів є публічний доступ до результатів конкурсного відбору, що сприяє відкритості кадрової політики.

Значну роль у процесі відбору кадрів відіграють тестування, оцінка компетенцій та співбесіди, що дозволяють визначити рівень підготовки кандидатів, їхні професійні навички та відповідність вимогам посади.

Тестування зазвичай включає оцінку знань у галузі законодавства, логічного мислення, аналітичних здібностей та спеціальних навичок, необхідних для конкретної посади. Метод оцінки компетенцій передбачає аналіз професійних і комунікативних якостей кандидата через ситуаційні завдання та кейс-методи, що дає змогу оцінити його здатність працювати в умовах реального управлінського процесу. Співбесіда, як завершальний етап конкурсного відбору, є важливим засобом перевірки мотивації, етики, готовності працювати у державному секторі та рівня управлінських здібностей.

Попри вдосконалення процедур добору персоналу, існує низка проблем, пов’язаних із неефективністю процесу відбору кадрів, що впливає на якість державного управління. Однією з головних проблем є формальне дотримання конкурсних процедур, коли реальний вибір кандидатів здійснюється не за професійними критеріями, а під впливом політичних, адміністративних або корупційних факторів. Також суттєвою перешкодою є недостатня увага до розвитку лідерських та управлінських якостей кандидатів, що знижує ефективність управління та якість прийняття рішень. Крім того, проблема плинності кадрів у державному секторі свідчить про відсутність належних мотиваційних механізмів, які б сприяли залученню та утриманню кваліфікованих фахівців [50]. Необхідно наголосити на тому, що удосконалення процесів добору та відбору персоналу є стратегічним завданням для забезпечення ефективного функціонування державної служби.

Забезпечення високого рівня професійної підготовки державних службовців потребує системного підходу до атестації, оцінювання та розвитку персоналу. Ефективна кадрова політика має не лише залучати кваліфікованих фахівців до публічного управління, а й створювати умови для їхнього постійного професійного вдосконалення. Регулярна оцінка ефективності роботи державних службовців дозволяє не лише визначати рівень їхньої професійної відповідності займаним посадам, але й виявляти потреби у додатковому навчанні, стимулювати кар’єрне зростання та підвищувати загальну ефективність державного апарату.

Одним із ключових елементів кадрової політики є механізми періодичної оцінки ефективності персоналу. В Україні діє система атестації державних службовців, яка передбачає регулярний перегляд їхньої професійної діяльності, виконання посадових обов'язків, відповідності кваліфікаційним вимогам та професійним стандартам. Основними критеріями оцінювання є компетентність, результативність роботи, дотримання етичних норм, комунікативні навички та здатність приймати управлінські рішення. Періодична оцінка дозволяє визначати службовців, які демонструють високі показники ефективності, заохочувати їх до кар'єрного зростання, а також виявляти працівників, які потребують додаткового навчання або зміни сфери діяльності [62]. Впровадження цифрових технологій у процес атестації дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінювання та підвищити прозорість прийняття кадрових рішень.

Важливим аспектом розвитку державних службовців є система підвищення кваліфікації та безперервного професійного навчання. Сучасні виклики вимагають від посадових осіб не лише глибокого розуміння правових і управлінських механізмів, а й здатності адаптуватися до змін у державній політиці, застосовувати нові методи роботи та впроваджувати інноваційні рішення. У зв'язку з цим система підвищення кваліфікації державних службовців включає курси професійного розвитку, навчальні програми, тренінги, семінари, стажування як у межах країни, так і за кордоном. Особлива увага приділяється підготовці управлінських кадрів до стратегічного планування, кризового менеджменту та впровадження цифрових технологій у публічному управлінні. Створення індивідуальних траєкторій професійного розвитку сприяє формуванню ефективної та мотивованої системи державного управління.

Необхідно підкреслити, що значну роль у процесі оцінювання та розвитку персоналу відіграє використання сучасних HR-технологій, які дозволяють автоматизувати процеси управління кадрами, оптимізувати систему оцінки результативності роботи та формувати персоналізовані плани

розвитку для кожного працівника. Використання цифрових платформ і спеціалізованих програм для аналізу продуктивності державних службовців сприяє більш об’єктивному оцінюванню та ефективному розподілу кадрового потенціалу [67]. Впровадження методів HR-аналітики дозволяє не лише відстежувати динаміку розвитку персоналу, але й прогнозувати майбутні потреби в кадрах, розробляти стратегії адаптації службовців до змін у державному управлінні.

Загалом, атестація, оцінювання та розвиток державних службовців є невід’ємною складовою сучасної кадрової політики. Вдосконалення механізмів оцінювання персоналу, розширення можливостей професійного навчання та використання новітніх HR-технологій сприятимуть підвищенню ефективності публічного управління та формуванню висококваліфікованого державного апарату.

При цьому не слід забувати про ефективне функціонування державного апарату, яке значною мірою залежить від мотивації та стимулювання державних службовців. Забезпечення належних умов для роботи, створення можливостей для кар'єрного зростання та впровадження дієвих механізмів заохочення є важливими елементами кадрової політики. Мотиваційні механізми можна розподілити на матеріальні та нематеріальні стимули, які в комплексі сприяють підвищенню ефективності державних службовців, їхньої залученості до виконання стратегічних завдань та збереженню висококваліфікованих фахівців у публічному секторі.

Одним із ключових аспектів мотивації є система матеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, премії, надбавки та інші фінансові заохочення. В Україні рівень оплати праці державних службовців регулюється законодавчо, з урахуванням тарифних ставок, посадових окладів та додаткових виплат. Преміювання використовується як інструмент підвищення результативності працівників, оскільки дозволяє винагороджувати за виконання важливих завдань, досягнення стратегічних цілей та ініціативність у роботі [22]. Додаткові надбавки можуть надаватися за

вислугу років, складність виконуваних функцій, особливі умови праці, що дозволяє компенсувати навантаження та підвищити мотивацію службовців до довготривалої роботи в державному секторі.

Поряд із фінансовими стимулами важливу роль відіграють нематеріальні фактори мотивації, які включають можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, створення сприятливих умов праці та надання соціальних гарантій. Можливість просування по службі є одним із найбільш дієвих мотиваторів для службовців, адже дозволяє реалізовувати професійні амбіції та розширювати сферу відповідальності. Водночас важливими є гнучкі умови роботи, що передбачають оптимізацію робочого часу, можливість дистанційної зайнятості, адаптацію до індивідуальних потреб працівників. Соціальний пакет, який включає страхування, медичне обслуговування, додаткові відпустки, є важливим чинником у підвищенні привабливості державної служби, оскільки забезпечує працівникам додаткові гарантії та стабільність.

Крім матеріальних та нематеріальних стимулів, важливим інструментом є немонетарні заохочення, які спрямовані на визнання заслуг та підвищення престижності державної служби. Відзначення особистих досягнень, нагородження за сумлінну працю, присвоєння почесних звань та грамот – усе це створює позитивний імідж державної служби та формує у працівників почуття значущості їхньої діяльності [33]. Публічне визнання результатів роботи, відзначення кращих працівників, можливість брати участь у стратегічних проєктах підвищують рівень внутрішньої мотивації службовців і сприяють їхній зацікавленості у подальшому професійному зростанні.

Отже, мотиваційні механізми у державному управлінні мають бути комплексними та враховувати як фінансові стимули, так і можливості професійного та кар’єрного розвитку, а також відзначення особистих заслуг. Поєднання цих факторів дозволяє створити ефективну систему стимулювання, що сприяє залученню, утриманню та продуктивній роботі висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління.

Необхідно зауважити, що оновлення кадрового складу є важливим завданням у сфері державного управління, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність функціонування державного апарату. Одним із ключових аспектів цього процесу є демографічний склад державних службовців, який характеризується значною часткою працівників передпенсійного або пенсійного віку. Вказане створює необхідність омолодження кадрів через залучення молодих фахівців, здатних адаптуватися до сучасних вимог цифрової трансформації, нових управлінських практик та інноваційних підходів до вирішення управлінських завдань.

Співвідношення досвідчених кадрів і нових працівників є важливим чинником стабільності державної служби. Досвідчені службовці володіють глибокими знаннями інституційних процесів, законодавства та управлінських механізмів, тоді як молоді спеціалісти приносять новий погляд, сучасні технологічні навички та інноваційні ідеї. Баланс між цими групами дозволяє забезпечити поступову передачу досвіду без втрати ефективності управління.

Разом з тим плинність кадрів залишається значною проблемою. Молоді спеціалісти часто не затримуються в державних органах через низькі заробітні плати, бюрократичні перепони у кар'єрному зростанні та складні умови праці. Недостатня привабливість державної служби призводить до того, що багато випускників вищих навчальних закладів віддають перевагу роботі в приватному секторі або міжнародних організаціях [43]. Окреслене створює необхідність модернізації кадрової політики, яка має сприяти залученню висококваліфікованих фахівців та утриманню цінних кадрів.

Заслуговує на увагу також те, що сучасні технології відіграють ключову роль у трансформації державної кадрової політики, змінюючи підходи до управління персоналом, підбору кадрів та їхнього навчання. Автоматизація кадрових процесів дозволяє зменшити бюрократичне навантаження та підвищити ефективність роботи державних службовців. Використання HRM-систем, електронних кабінетів держслужбовців, цифрового документообігу

спрощує процеси кадрового адміністрування, забезпечуючи оперативність прийняття рішень.

Одним із ключових аспектів цифровізації є впровадження онлайн-платформ для відбору, навчання та оцінки персоналу. Вже сьогодні державні органи активно використовують електронні платформи для конкурсного відбору на державну службу, що підвищує прозорість процесу та зменшує вплив людського фактору. Також активно розвиваються онлайн-курси для підвищення кваліфікації держслужбовців, що дозволяє їм здобувати нові компетенції без відриву від основної діяльності.

Разом з тим цифровізація державного управління супроводжується новими викликами, пов’язаними з кібербезпека та цифровою грамотністю персоналу. Питання захисту персональних даних державних службовців, безпечного використання інформаційних систем та протидії кіберзагрозам набуває стратегічного значення. Недостатній рівень цифрової грамотності деяких працівників також створює перешкоди для повноцінного використання сучасних цифрових інструментів.

Корупційні прояви у сфері кадрової політики є однією з найгостріших проблем державного управління. Призначення на керівні посади за протекцією, конфлікти інтересів, непрозорість конкурсного відбору – все це створює передумови для зниження ефективності державної служби. Протекціонізм та непотизм призводять до призначення некомпетентних осіб, що негативно впливає на рівень управлінських рішень та довіру громадян до влади.

Для боротьби з корупцією застосовуються різні інструменти, зокрема:

- посилення контролю за призначеннями через незалежні конкурсні комісії та використання електронних платформ для підбору персоналу;
- обов’язкове декларування майнового стану держслужбовців, що дозволяє виявляти необґрунтовані статки;

– антикорупційні перевірки при призначенні на посади, що включають аналіз попереднього досвіду кандидата та його можливих зв’язків [58].

Важливу роль у протидії корупції відіграє громадянське суспільство, яке здійснює моніторинг кадрових призначень та виявляє корупційні схеми. Завдяки активному залученню громадських організацій та журналістів до процесу контролю кадрової політики можна значно підвищити її прозорість та відповідальність посадовців.

При цьому не слід задувати про воєнний стан в Україні, який створив безпрецедентні виклики для кадрової політики, оскільки змінилися пріоритети та потреби у сфері державного управління. У цей період кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною до нових умов, зокрема враховувати питання мобілізації кадрів, збереження кадрового потенціалу та забезпечення ефективного функціонування державних органів у надзвичайних умовах.

Одним із важливих аспектів є кадрова мобілізація, яка передбачає швидке перепризначення працівників на критично важливі напрямки, а також координацію дій між державними установами для оперативного вирішення завдань воєнного часу. У багатьох випадках це потребує спрощення кадрових процедур, особливо для тих, хто працює в секторах, що забезпечують національну безпеку, оборону та гуманітарну допомогу.

Зміни у законодавстві також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності кадрової політики в умовах війни. Введення тимчасових норм щодо функціонування державних органів, спрощення процедур призначення на посади, надання додаткових повноважень органам місцевого самоврядування дозволяють забезпечити оперативність та безперервність управлінських процесів. Разом з тим війна створила значні виклики для публічного управління, зокрема кадровий дефіцит через виїзд частини службовців за кордон або їхнє залучення до військової служби. Водночас державна кадрова політика має забезпечити відновлення кадрового потенціалу

після завершення бойових дій, що стане одним із ключових завдань держави у майбутньому.

Таким чином, сучасна державна кадрова політика перебуває в процесі трансформації, обумовленої цифровізацією, викликами воєнного стану, проблемами оновлення кадрового складу та необхідністю боротьби з корупційними ризиками. Запровадження сучасних інформаційних технологій сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню прозорості та ефективності управління персоналом, однак водночас висуває нові вимоги до цифрової грамотності державних службовців та захисту персональних даних. Особливу роль відіграють питання оновлення кадрового складу, оскільки необхідність омолодження державної служби, збереження досвіду старших працівників та залучення висококваліфікованих спеціалістів залишається актуальною проблемою. Водночас війна внесла суттєві корективи у функціонування кадрової політики, що проявляється в кадровій мобілізації, зміні законодавчих норм, забезпеченні стійкості державного апарату в умовах кризи та збереженні управлінського потенціалу для післявоєнного відновлення країни.

Ключовим залишається питання боротьби з корупцією у сфері кадрової політики, що вимагає вдосконалення механізмів контролю за призначеннями, забезпечення прозорості конкурсних процедур, залучення громадського контролю та підвищення відповідальності посадовців. Усі ці процеси взаємопов’язані, і їх ефективне врегулювання є необхідною умовою для створення стійкої, ефективної та інноваційної системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління.

2.3. Зарубіжний досвід формування та впровадження кадрової політики

Світовий досвід у сфері кадрової політики демонструє різноманітні підходи до управління персоналом у публічному секторі, які враховують національні особливості, рівень розвитку державних інституцій, політичну

культуру та економічні можливості. У більшості розвинених країн кадрова політика базується на принципах прозорості, професіоналізму, ефективності та соціальної відповідальності. Окреслене дозволяє не лише забезпечувати стабільність державного управління, а й сприяти його адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація, мобільність кадрів, підвищення рівня компетентності службовців та протидія корупції.

Європейська кадрова політика відзначається високим рівнем професіоналізму та ефективності, що забезпечується завдяки принципам меритократії, об'єктивності відбору та незалежності держслужбовців від політичного впливу. Однією з найуспішніших моделей є система кар'єрної державної служби, яка передбачає поступове професійне зростання чиновників, розширення їх компетенцій та поступове просування по кар’єрних сходах за результатами оцінювання їхньої ефективності. Такий підхід створює стабільний державний апарат, сприяє підвищенню рівня управлінської культури та забезпечує якісне виконання державних функцій.

Франція демонструє класичний приклад кар'єрної державної служби, яка передбачає жорстку селекцію на вході та довгострокове професійне зростання всередині системи. Одним із ключових елементів французької кадрової політики є існування спеціалізованих навчальних закладів, таких як Національна школа адміністрації (École Nationale d'Administration, ENA), яка готує майбутніх державних службовців високого рівня. Випускники цієї установи мають значні кар'єрні перспективи, що гарантує стабільність та якість державного управління [4, с. 141]. Окрім того, у Франції впроваджена система службових рангів, що визначає можливості професійного просування чиновників залежно від їхнього досвіду та кваліфікації.

Німеччина застосовує унікальну модель державної служби, засновану на принципі “Beamte” − особливого статусу державного службовця, що передбачає довічне призначення та низку соціальних гарантій. Державні службовці, які мають статус Beamte, є частиною стабільної системи управління, що дозволяє зберігати високий рівень компетентності та

відповідальності. Окреслена система забезпечує довгострокову мотивацію чиновників, оскільки пропонує їм захищеність від політичного впливу, стабільні умови праці та значні соціальні переваги, включаючи пенсійне забезпечення та гарантовану заробітну плату. Водночас у Німеччині існує і категорія контрактних державних службовців (Tarifbeschäftigte), які працюють за контрактами, що дозволяє державі залучати експертів із різних сфер та забезпечувати кадрову мобільність [7].

В свою чергу, скандинавські країни застосовують гнучку модель контрактної державної служби, що дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців із приватного сектору та сприяє ефективному використанню людських ресурсів. У Швеції, Фінляндії та Данії відбір кадрів здійснюється на відкритій конкурсній основі, а система управління персоналом характеризується високим рівнем прозорості та незалежності. Державні службовці мають можливість гнучкого кар’єрного зростання, що сприяє мобільності кадрів та підвищенню рівня ефективності їхньої діяльності. Велика увага приділяється питанням гендерної рівності, інклюзивності та соціальної відповідальності, що відображається у кадровій політиці цих країн [28]. Для глибшого розуміння особливостей кадрової політики в різних країнах Європейського Союзу доцільно розглянути ключові моделі державної служби, що застосовуються у Франції, Німеччині та скандинавських країнах, та їхні основні характеристики, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Особливості кадрової політики в країнах Європейського Союзу

№	*Країна*	*Модель державної служби*	*Основні особливості*
1	Франція	Кар'єрна система з довгостроковим професійним зростанням	Національна школа адміністрації (ENA) для підготовки управлінців.
2	Німеччина	Система Beamte – довічне призначення та соціальні гарантії.	Стабільність, незалежність від політичного впливу, довічне призначення.
3	Швеція	Контрактна система, гнучкість у наборі кадрів.	Відкритий конкурсний відбір, мобільність кадрів.
4	Фінляндія	Прозора конкурсна система, мобільність державних службовців.	Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.

5	Данія	Гнучка кадрова політика з гендерною рівністю та інклюзивністю.	Гнучкі умови праці, увага до гендерного балансу.

Таблицю складено на основі аналізу джерел [4; 7; 28].

Таким чином, досвід країн Європейського Союзу у сфері кадрової політики свідчить про ефективність поєднання кар'єрних та контрактних моделей державної служби. Впровадження чітких критеріїв відбору, забезпечення соціальних гарантій та підтримка професійного розвитку держслужбовців дозволяють формувати стабільний та високопрофесійний державний апарат, здатний ефективно виконувати свої функції в умовах сучасних викликів.

При цьому не слід забувати про досвід США, який демонструє інший підхід, заснований на поєднанні політичних призначень і професійної кар’єри. Вищі посади державного апарату нерідко займають політично призначені особи, що дає змогу гнучко адаптувати державне управління до змін у політичному курсі країни. Однак нижчі рівні бюрократичного апарату функціонують на засадах професійної компетентності, що забезпечує стабільність управління навіть у періоди зміни влади. У Великій Британії кадрова політика державної служби орієнтована на концепцію “громадянської служби” (Civil Service), яка базується на незалежності від політичного впливу, принципах відкритого конкурсу, професіоналізмі та підзвітності суспільству. Державні службовці проходять суворі відбіркові конкурси та мають можливість безперервного професійного розвитку через систему навчання та підвищення кваліфікації [47].

Канада має одну з найбільш відкритих та прозорих систем державної служби у світі. Процеси добору кадрів тут ґрунтуються на принципах меритократії, тобто кожен кандидат проходить суворі конкурси, що включають тестування на компетентність, оцінювання професійних навичок та індивідуальні співбесіди. Крім того, Канада активно впроваджує політику різноманітності та інклюзивності, спрямовану на залучення до державної

служби представників різних соціальних, етнічних та гендерних груп, що підвищує ефективність публічного управління [64].

Нідерланди вирізняються гнучкою системою державного управління, де державні службовці часто працюють за контрактами, що дозволяє залучати до сектору висококваліфікованих фахівців із приватної сфери. Велика увага приділяється розвитку навичок держслужбовців через постійне навчання та мобільність кадрів між різними рівнями управління. У Нідерландах також діє прозора система оцінювання ефективності держслужбовців, що дозволяє швидко виявляти кадрові резерви та сприяти їхньому професійному зростанню [66].

Проте, не можна оминути увагою і те, що держави Азії, зокрема Японія, Китай і Південна Корея, мають унікальні моделі кадрової політики, які поєднують традиційні управлінські принципи з сучасними підходами до формування ефективного бюрократичного апарату. Окреслені країни демонструють високий рівень дисципліни, професіоналізму та довготривалого планування кар’єри в державному секторі.

Кадрова політика в Японії побудована на принципі довічного найму, що сприяє стабільності державної служби та формуванню висококваліфікованого корпусу державних службовців. Державні службовці в Японії розпочинають кар'єру на нижчих рівнях і поступово просуваються кар’єрними сходами, проходячи ретельний процес підготовки, стажувань та внутрішніх ротацій. Важливим елементом є система внутрішнього навчання, що забезпечує постійний розвиток кадрів і оновлення їхніх компетенцій. Крім того, японська модель передбачає активне використання колективної відповідальності, що сприяє формуванню високої ефективності державного управління.

У Китаї державна кадрова політика базується на жорсткій ієрархічності, суворій системі оцінювання кадрів та партійному контролі за державним апаратом. Відбір державних службовців здійснюється через систему державних іспитів, що гарантує високий рівень професійної підготовки майбутніх управлінців. Кар’єрне зростання в Китаї залежить не лише від

професійних якостей, але й від лояльності до політичної лінії правлячої партії. Водночас сучасна кадрова політика Китаю активно інтегрує цифрові технології, зокрема штучний інтелект та великі дані, для моніторингу ефективності державних службовців і прогнозування потреб у кадрових ресурсах [24].

Південна Корея дотримується моделі, що поєднує традиційні конфуціанські принципи служіння державі з передовими методами управління персоналом. Конкурсні іспити на державну службу є вкрай складними, а кандидати повинні продемонструвати не лише професійні знання, але й високий рівень етики та громадянської відповідальності. Уряд Південної Кореї активно використовує інформаційні технології для підбору, навчання та оцінювання держслужбовців, що сприяє підвищенню ефективності державного управління. Також існує система кадрових ротацій, яка забезпечує мобільність персоналу та сприяє розвитку багатофункціональних компетенцій [59].

Усі три країни орієнтуються на стабільність державної служби, довгострокове кар’єрне планування та високий рівень дисципліни. Водночас Японія робить акцент на довічному наймі, Китай − на суворому партійному контролі та ієрархічній структурі, а Південна Корея − на технологічній модернізації кадрових процесів та етиці державної служби. Дані підходи демонструють, що ефективна кадрова політика має враховувати як традиційні суспільні цінності, так і сучасні виклики, пов’язані з цифровізацією та глобалізацією.

Таким чином, зарубіжний досвід показує, що ефективна кадрова політика у публічному управлінні має базуватися на чітких принципах добору, розвитку та мотивації кадрів. Впровадження незалежних конкурсних процедур, системи безперервного професійного навчання та прозорих механізмів оцінювання персоналу є ключовими факторами, що забезпечують високий рівень компетентності державних службовців. Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що стабільність державної служби

досягається через меритократичні принципи кар’єрного просування, тоді як модель США поєднує гнучкість політичних призначень із професійною складовою бюрократичного апарату. Азійські країни, такі як Японія, Китай і Південна Корея, роблять акцент на довгостроковому кар’єрному плануванні, жорсткій дисципліні та використанні сучасних технологій управління кадрами. Використання кращих практик європейських, американських та азійських країн може сприяти вдосконаленню кадрової політики в Україні, особливо в аспектах підвищення професіоналізму державних службовців, забезпечення прозорості конкурсних процедур та впровадження сучасних методів оцінювання й мотивації персоналу. Застосування цифрових HRM-систем, створення ефективних механізмів контролю за призначеннями на посади та впровадження чітких критеріїв професійного розвитку сприятиме формуванню більш ефективної та гнучкої системи державної служби. Водночас адаптація цих підходів повинна враховувати особливості українського політичного та соціально-економічного середовища, що дозволить розвинути кадрову політику, орієнтовану на довгострокову ефективність та суспільний запит на компетентне управління.

Висновки до другого розділу

1. Узагальнено основні нормативно-правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні. Виявлено, що чинне законодавство забезпечує правові рамки для організації кадрової роботи в органах публічної влади, проте воно є фрагментарним і не охоплює всіх аспектів сучасного кадрового менеджменту. Конституція України, Закони, а також низка Постанов Кабінету Міністрів України визначають ключові принципи кадрової політики, однак їхня імплементація потребує більшої системності та узгодженості. З’ясовано, що кадрова політика має ґрунтуватися на принципах професіоналізму, відкритості, ефективного управління персоналом та рівного доступу до державної служби. Водночас, існують виклики, пов’язані з

адаптацією нормативно-правової бази до сучасних потреб державного управління, особливо в контексті реформування публічної служби. Подальше вдосконалення кадрової політики вимагає комплексного підходу, спрямованого на усунення законодавчих прогалин, посилення механізмів кадрового планування та підвищення ефективності функціонування державних службовців.

2. Здійснено аналіз сучасного стану розвитку та впровадження державної кадрової політики в системі публічного управління. У ході дослідження з'ясовано, що кадрова політика зазнає впливу цифровізації, необхідності оновлення кадрів, викликів воєнного стану та боротьби з корупційними ризиками. Незважаючи на наявність нормативно-правової бази, все ще існують проблеми, пов'язані з прозорістю конкурсних процедур, ефективністю мотиваційних механізмів та забезпеченням стабільності кадрового складу. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних HR-технологій, підвищенню професійної компетентності державних службовців та створенню умов для залучення молодих фахівців. Таким чином, кадрова політика потребує комплексного підходу, що передбачає баланс між стабільністю, оновленням та адаптацією до нових викликів.

3. Аналіз зарубіжного досвіду формування та реалізації кадрової політики засвідчив, що ефективне управління персоналом у публічному секторі ґрунтується на чітко визначених процедурах добору, професійному розвитку, мотивації та оцінюванні кадрів. У країнах Європейського Союзу пріоритетом є принципи меритократії, стабільності кар'єри та незалежності державної служби від політичного впливу. Водночас США демонструють модель, що поєднує політичні призначення з професійною кар'єрою державних службовців, забезпечуючи при цьому стабільність бюрократичного апарату. Азійські країни акцентують увагу на довгостроковому плануванні кар'єри, високій дисципліні та інтеграції державної служби у загальну систему соціально-економічного розвитку. Отримані висновки підкреслюють важливість запровадження міжнародних стандартів у сфері кадрової політики

в Україні. Адаптація європейських та азійських підходів до національних умов сприятиме підвищенню рівня професіоналізму держслужбовців, забезпеченню відкритості та ефективності процесів управління персоналом, а також зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики у публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду

Аналіз сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади, а також вивчення зарубіжного досвіду дозволяє визначити ключові напрями її вдосконалення. В Україні все ще існують значні виклики, пов’язані з добором, розвитком та мотивацією кадрів, що впливає на ефективність державного управління. Водночас досвід країн Європейського Союзу, США, Великої Британії, Японії, Китаю та Південної Кореї свідчить про важливість таких принципів, як меритократія, прозорість конкурсних процедур, цифровізація кадрових процесів та адаптація до сучасних викликів. Впровадження цих підходів в Україні сприятиме формуванню професійної державної служби та підвищенню її ефективності.

Орієнтуючись на зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики, доцільно запропонувати низку рекомендацій щодо вдосконалення системи державної служби в Україні. Зокрема, ефективні практики Великої Британії, Франції, Німеччини та інших країн Європейського Союзу можуть слугувати базисом для розробки стратегій, спрямованих на підвищення прозорості, об’єктивності та ефективності добору та розвитку державних службовців.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики є впровадження незалежних механізмів контролю за конкурсним добором кадрів. Як свідчить практика Великої Британії, створення незалежної Комісії з питань державної служби дозволяє забезпечити чесність та об’єктивність процесу відбору кандидатів. Аналогічно, у Франції функціонує Національна рада з питань державної служби, що контролює дотримання принципів конкуренції та рівних можливостей. В Україні доцільно створити аналогічний

незалежний орган, що забезпечуватиме спостереження за дотриманням принципів прозорості, а також розглядатиме можливі порушення у процесі кадрового добору.

Наступним важливим аспектом є розширення конкурсних процедур, що включатимуть комплексне оцінювання професійних компетентностей кандидатів. У Великій Британії та Німеччині конкурсний відбір державних службовців базується на багаторівневому тестуванні, ситуаційних завданнях та структурованих співбесідах. В Україні варто удосконалити існуючі процедури, зокрема запровадити додаткові етапи оцінювання, що дозволять визначати не лише рівень знань, а й здатність кандидатів до прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Окрему увагу слід приділити професійному розвитку державних службовців. У Франції функціонує кар'єрна модель державної служби, що передбачає системне підвищення кваліфікації та навчання на всіх етапах кар'єрного зростання. У Німеччині діє система професійного розвитку держслужбовців, що включає обов’язкові освітні програми та атестації [21]. В Україні слід розробити національну стратегію безперервного навчання державних службовців, яка передбачатиме проходження обов’язкових курсів, використання цифрових платформ для самоосвіти та регулярні оцінювання компетенцій.

Важливим чинником реформування кадрової політики є розширення участі громадянського суспільства у моніторингу кадрових призначень. У європейських країнах діють незалежні громадські організації, які здійснюють контроль за дотриманням принципів відкритості та неупередженості у процесі відбору кандидатів. В Україні слід створити платформу для залучення громадськості до оцінювання прозорості кадрової політики, що дозволить мінімізувати корупційні ризики та підвищити рівень довіри до державного управління [16]. Для підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні України доцільно врахувати кращі міжнародні практики, які сприяють прозорості, професіоналізму та стабільності державної

служби. У табл. 3.1. представлені рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики на основі зарубіжного досвіду.

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики у публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду

№	*Зарубіжний досвід*	*Напрямок удосконалення*	*Рекомендації для України*
1	Велика Британія: Комісія з питань державної служби; Франція: Національна рада з питань державної служби.	Незалежний контроль за конкурсним добором	Створення незалежного органу, що здійснюватиме контроль за дотриманням принципів прозорості
2	Велика Британія та Німеччина: багаторівневе тестування, ситуаційні завдання, структуровані співбесіди.	Розширення конкурсних процедур.	Удосконалення процедур відбору: запровадження додаткових етапів оцінювання управлінських рішень.
3	Франція: кар'єрна модель; Німеччина: обов'язкові освітні програми та атестації.	Система професійного розвитку.	Розробка національної стратегії безперервного навчання держслужбовців
4	Європейські країни: незалежні громадські організації, що здійснюють моніторинг кадрових призначень.	Залучення громадянського суспільства.	Створення платформи для залучення громадянського суспільства до моніторингу кадрової політики.

Джерело: розробка автора.

Необхідно наголосити на тому, що удосконалення кадрової політики в Україні потребує комплексного підходу, який ґрунтується на найкращих міжнародних практиках. Впровадження незалежного контролю за конкурсними процедурами, підвищення вимог до відбору кандидатів, створення ефективної системи професійного розвитку та залучення громадянського суспільства до моніторингу кадрових рішень сприятиме формуванню відкритої, ефективної та конкурентоспроможної державної служби.

Додатково, варто звернути увагу на те, що однією з ключових особливостей кадрової політики у країнах Східної Азії, зокрема Японії, Китаю та Південної Кореї, є ієрархічна стабільність та довготривале планування кар'єри державних службовців. Дана модель спрямована на створення умов

для професійного розвитку та довготривалого перебування фахівців у державному секторі, що забезпечує стабільність управлінської системи. У цих країнах державна служба розглядається як кар'єрний шлях, який передбачає поступове просування, підвищення кваліфікації та формування стійкої адміністративної культури.

Одним із фундаментальних елементів цієї системи є модель “довічного найму”, яка активно застосовується в Японії. Державні службовці проходять жорсткий відбір на початкових етапах кар’єри, проте після успішного працевлаштування вони отримують гарантовану зайнятість протягом усього професійного життя. Вказане створює високий рівень лояльності до держави та дозволяє формувати високопрофесійний кадровий потенціал [23]. Подібний підхід сприяє накопиченню управлінського досвіду, оскільки посадовці зберігають свої позиції протягом тривалого часу, що знижує рівень ротації та нестабільності у державних структурах.

У Китаї кадрова політика державної служби базується на суворій ієрархії та принципах дисципліни. Система державного управління інтегрована з партійним контролем, що забезпечує стабільність кадрової політики та довготривале планування кар'єри службовців. Основний акцент робиться на внутрішньому навчанні, ротації посадовців між регіонами та поступовому просуванню службовців, що забезпечує ефективне управління адміністративним апаратом. У Південній Кореї модель кар'єрного планування передбачає постійне підвищення кваліфікації та чітку систему службового просування. Кар'єрний розвиток державних службовців залежить від результатів їхньої роботи, оцінок ефективності та рівня компетентності [19]. Значна увага приділяється навчальним програмам, що дозволяє підвищувати рівень професіоналізму персоналу та створювати високоефективний державний апарат.

Адаптація цих моделей до українських реалій може сприяти вдосконаленню державної кадрової політики. Запровадження довгострокового кар'єрного планування, механізмів поступового просування

по службі та гарантій зайнятості у ключових сферах державного управління дозволить знизити рівень кадрової плинності та забезпечити формування стійкого професійного корпусу державних службовців. Крім того, впровадження системи безперервного навчання та ротації кадрів допоможе покращити управлінську ефективність та адаптивність органів публічної влади до сучасних викликів. Для розуміння специфіки кадрової політики у країнах Східної Азії варто розглянути ключові особливості їхніх підходів до управління державними службовцями, включаючи довічний найм, ієрархічність та постійне підвищення кваліфікації. Досвід цих країн може бути корисним для вдосконалення кадрової політики в Україні.

Таблиця 3.2.

Особливості кадрової політики у країнах Східної Азії та можливості їх адаптації в Україні

Країна	Ключові особливості	Переваги	Можливість адаптації в Україні
Японія	Модель “довічного найму”, тривале перебування у системі, накопичення управлінського досвіду.	Стабільність державної служби, високий рівень професіоналізму та лояльності до держави.	Запровадження довготривалого кар'єрного планування та гарантій зайнятості.
Китай	Сувора ієрархія, партійний контроль, ротація посадовців, поступове кар'єрне просування.	Стратегічне кадрове планування, ефективне управління адміністративним апаратом.	Використання системи ротації та поступового кар'єрного зростання.
Південна Корея	Постійне підвищення кваліфікації, оцінка ефективності, система службового просування.	Гнучкість управлінських процесів, професійний розвиток, висока ефективність держслужби.	Інвестування в безперервне навчання, оцінку ефективності, професійний розвиток.

Джерело: авторська розробка.

Аналіз досвіду країн Східної Азії демонструє, що довготривале планування кар'єри, механізми стабільності зайнятості та сувора система професійного розвитку державних службовців сприяють ефективному управлінню людськими ресурсами у публічному секторі. Запровадження подібних підходів в Україні дозволило б зменшити рівень плинності кадрів, створити умови для професійного зростання держслужбовців та підвищити

якість державного управління. Водночас, важливо адаптувати ці механізми до національних реалій, враховуючи правові, економічні та соціальні особливості України.

Таким чином, розробка стратегії модернізації кадрової політики у публічному управлінні має базуватися на врахуванні найкращих світових практик. Досвід європейських країн, США та держав Східної Азії свідчить про ефективність таких підходів, як прозорий конкурсний відбір, довгострокове кар'єрне планування, систематичне навчання та ротація кадрів, а також незалежний контроль за кадровими призначеннями. Врахування цих аспектів у реформуванні кадрової політики в Україні може сприяти підвищенню професіоналізму державних службовців, забезпеченню стабільності управлінського апарату та зміцненню суспільної довіри до органів влади. Запровадження довгострокових стратегій управління людськими ресурсами, системи навчання та підвищення кваліфікації, а також інституційних механізмів контролю дозволить сформувати ефективну, прозору та стабільну державну службу, відповідну до викликів сучасного суспільства.

3.2. Інноваційні механізми управління кадровим потенціалом у державному секторі

Сучасний державний сектор зазнає значних змін у підходах до управління персоналом. Впровадження інноваційних механізмів управління кадровим потенціалом є ключовим фактором забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади. Використання сучасних технологій, цифрових платформ, гнучких управлінських методів та стратегічного підходу до розвитку персоналу дозволяє оптимізувати роботу державних установ, підвищити їхню продуктивність та створити конкурентоспроможне кадрове середовище. Інноваційне управління кадровим потенціалом у державному секторі передбачає впровадження нових підходів до рекрутингу, адаптації, мотивації та професійного розвитку працівників. Воно спрямоване на

створення динамічної та ефективної кадрової системи, що відповідає викликам сучасного суспільства. Використання інформаційних технологій, цифрових інструментів та аналітичних систем дозволяє державним органам впроваджувати персоналізовані стратегії розвитку персоналу та підвищувати рівень їхньої залученості.

Оцифрування кадрових процесів у державному секторі дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й забезпечити прозорість і доступність кадрових процедур. Використання HRM-систем дозволяє значно скоротити час, необхідний для пошуку, оцінки та розвитку кадрів, а також автоматизувати ведення кадрової документації. Вказане дає можливість державним органам зменшити бюрократичні навантаження, мінімізувати ризики людського фактора у процесах прийняття рішень і зробити кадрову політику більш гнучкою [37]. Крім того, такі системи можуть інтегруватися з іншими державними електронними платформами, що полегшує аналіз та моніторинг роботи державних службовців у режимі реального часу.

Одним із важливих елементів цифровізації кадрового управління є впровадження електронних кабінетів державних службовців, які надають працівникам можливість автоматизовано подавати документи, вести облік робочого часу, здійснювати звітність та відстежувати власний кар’єрний розвиток. Такі платформи дозволяють уникати дублювання паперової роботи та спрощують процеси комунікації між державними установами. Вони також сприяють більшій відповідальності державних службовців, оскільки забезпечують контроль за виконанням їхніх функціональних обов’язків та дозволяють отримувати миттєвий зворотний зв’язок від керівництва.

Окрім цього, використання сучасних HRM-систем та електронних платформ відкриває нові можливості для аналізу продуктивності праці державних службовців. Дані про ефективність виконання завдань, рівень навантаження та результати атестацій можуть формуватися у вигляді аналітичних звітів, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо підвищення кваліфікації або ротації персоналу [45]. Запровадження таких

цифрових інструментів дозволяє суттєво модернізувати кадрову політику, зробивши її більш прозорою, ефективною та адаптивною до сучасних викликів.

Сучасні тенденції у сфері державного управління вимагають запровадження більш гнучких моделей працевлаштування, які дозволяють залучати кваліфікованих фахівців і одночасно підвищувати ефективність роботи держслужбовців. Одним із ключових підходів є використання гнучкого графіка роботи, що включає можливість індивідуального планування робочого часу, адаптивних змін робочого навантаження та введення часткової зайнятості для спеціалістів, залучених на тимчасові або проектні посади. Така модель дозволяє держслужбовцям підтримувати оптимальний баланс між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на рівень мотивації та продуктивності праці.

Однією з найбільш перспективних інновацій є впровадження дистанційної роботи для державних службовців, що стало особливо актуальним в умовах пандемії COVID-19. Використання сучасних цифрових платформ, зокрема систем управління завданнями, відеоконференцій та електронного документообігу, дозволяє виконувати професійні обов’язки віддалено без втрати продуктивності. Багато країн, зокрема Велика Британія, США та Німеччина, активно застосовують такі підходи у своїх державних установах, що дозволяє скоротити витрати на адміністративні приміщення, оптимізувати робочий процес і зробити систему управління більш адаптивною до сучасних викликів [55].

Ще одним важливим аспектом є використання контрактної моделі державної служби, яка передбачає можливість залучення спеціалістів на певний період для виконання конкретних завдань. Така практика широко застосовується у країнах ЄС та Скандинавії, де державні установи наймають експертів з приватного сектору, науки або міжнародних організацій для реалізації стратегічно важливих проєктів [65]. Контрактна державна служба дає можливість залучати висококваліфікованих фахівців без необхідності

їхньої довготривалої бюрократичної інтеграції, що сприяє прискоренню реформ та ефективному управлінню людськими ресурсами у державному секторі.

Постійне навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною ефективної кадрової політики у державному секторі. Сучасні вимоги до компетенцій держслужбовців змінюються з розвитком цифрових технологій, міжнародних стандартів та нових викликів в управлінні. Саме тому впровадження системи безперервного навчання є необхідною умовою для підвищення ефективності державної служби. Одним із ключових механізмів є створення та розширення програм підвищення кваліфікації, які включають курси з управління змінами, лідерства, цифрової трансформації, антикризового менеджменту тощо. У країнах ЄС, зокрема у Франції та Німеччині, активно впроваджується кар’єрна модель державної служби, яка передбачає обов’язкове проходження навчальних курсів та регулярну переатестацію державних службовців. Такий підхід дозволяє гарантувати високий рівень професіоналізму персоналу та їхню відповідність сучасним стандартам управління.

Дистанційні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні доступності навчання. Використання онлайн-платформ, вебінарів, інтерактивних симуляцій та міжнародних стажувань дозволяє державним службовцям отримувати нові знання без відриву від роботи. Наприклад, у США діє національна освітня платформа для держслужбовців, що пропонує широкий спектр курсів з різних напрямів публічного управління. Аналогічний підхід застосовується у Великій Британії, де державні службовці мають доступ до спеціалізованих освітніх програм, розроблених провідними університетами та аналітичними центрами [4].

Окрім традиційних курсів, важливим напрямом є використання змішаних методів навчання, які поєднують онлайн-навчання з практичними завданнями та наставництвом. Запровадження таких програм сприяє не лише підвищенню рівня професійної підготовки, але й формуванню культури

безперервного навчання у державному секторі. Завдяки цьому державні службовці зможуть ефективніше адаптуватися до змін, підвищувати свою компетентність та впроваджувати інноваційні рішення у сфері управління.

Необхідно наголосити на тому, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільності та продуктивності роботи державних службовців. Традиційно державні установи використовують фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії та додаткові виплати. Проте сучасні тенденції в управлінні персоналом свідчать про необхідність ширшого підходу, що охоплює нематеріальні фактори мотивації. Одним із дієвих механізмів немонетарного стимулювання є створення чітких механізмів кар'єрного зростання. Державні службовці мають розуміти перспективи професійного розвитку, умови підвищення на посаді та критерії оцінки їхньої ефективності. Впровадження програм наставництва, внутрішніх ротацій та стажувань у міжнародних організаціях дозволяє персоналу набути нового досвіду та знань, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та професійного рівня.

Гнучкий графік роботи є ще одним важливим нематеріальним стимулом. Уряди багатьох країн уже запровадили механізми дистанційної роботи, часткової зайнятості та адаптивних графіків, що дозволяють державним службовцям ефективніше балансувати між професійною діяльністю та особистим життям. В Україні такі ініціативи можуть бути впроваджені у вигляді часткової дистанційної роботи для певних категорій працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності без зниження рівня контролю за виконанням обов'язків. Внутрішнє визнання досягнень та корпоративна культура також відіграють важливу роль у формуванні лояльності працівників [21]. Створення системи регулярного оцінювання успіхів персоналу, нагородження за досягнення, формування здорового змагального середовища сприяє підвищенню зацікавленості службовців у якісному виконанні своїх обов'язків. Наприклад, у деяких країнах застосовується практика присвоєння

статусу “службовця місяця” або нагородження працівників, які зробили особливий внесок у розвиток державної служби.

Слід зазначити, система ключових показників ефективності (далі − KPI) є важливим інструментом оцінки діяльності державних службовців. Вона дозволяє не лише визначати рівень виконання посадових обов’язків, але й аналізувати динаміку продуктивності персоналу, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Використання KPI у державному секторі дає можливість запровадити чітку систему оцінювання результативності роботи, що базується на конкретних кількісних та якісних показниках. Наприклад, у країнах Європейського Союзу широко застосовуються такі критерії, як швидкість ухвалення рішень, рівень задоволеності громадян якістю наданих послуг, ефективність використання бюджетних коштів тощо. У США також розроблено механізми оцінювання державних службовців на основі результативності виконання проєктів, ефективності використання ресурсів та відповідності їхньої роботи стратегічним цілям уряду [24].

Додатково важливим напрямом є використання аналітичних методів для прогнозування потенційних проблем у сфері кадрового забезпечення. Аналіз тенденцій у кадровій політиці, оцінка рівня плинності кадрів, моніторинг професійного розвитку службовців допомагають своєчасно виявляти слабкі місця та розробляти стратегії їхнього усунення. У країнах, де запроваджено системи HR-аналітики на основі великих даних (Big Data), державні установи отримують можливість ефективно планувати кадрову політику, запобігати масовим звільненням та підвищувати рівень управлінської спроможності.

Модернізація державного управління неможлива без активної участі громадянського суспільства у кадрових процесах. Прозорість та підзвітність органів влади є ключовими факторами забезпечення ефективної кадрової політики. Громадські організації, антикорупційні ініціативи та незалежні моніторингові комітети можуть виконувати роль контролюючих інституцій, що сприяють зменшенню корупційних ризиків при відборі, оцінюванні та підвищенні кваліфікації державних службовців. У деяких європейських

країнах діють спеціальні громадські комісії, які залучають представників громадських організацій до участі в конкурсних відборах кандидатів на державну службу [47]. Вказане дозволяє зменшити політичний вплив на кадрові процеси та забезпечити більш об'єктивний добір персоналу. Наприклад, у Великій Британії незалежна Комісія з питань державної служби контролює прозорість конкурсів і може оскаржувати рішення, якщо вони суперечать принципам чесного добору.

Ще одним механізмом є впровадження електронних платформ для громадського моніторингу державних кадрових процесів. Окреслене дозволяє забезпечити відкритість інформації щодо вакансій, призначень та кар'єрного зростання державних службовців. У Німеччині та Франції подібні платформи дозволяють громадянам отримувати доступ до інформації про конкурсні процедури та брати участь у публічному обговоренні кадрових призначень.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційні механізми управління кадровим потенціалом у державному секторі є ключовими для створення ефективної, прозорої та результативної системи державного управління. Використання цифрових технологій, впровадження KPI, модернізація системи мотивації та активна взаємодія з громадянським суспільством сприяють підвищенню якості кадрової політики та професійного розвитку державних службовців. Запровадження інноваційних механізмів дозволяє створити систему управління персоналом, орієнтовану на підвищення компетентності кадрів, об’єктивну оцінку їхньої діяльності та формування професійного кадрового резерву. Особливу увагу слід приділяти аналітичним методам оцінювання, які дають змогу своєчасно виявляти проблеми та запроваджувати ефективні рішення у сфері кадрового забезпечення. Важливо також враховувати міжнародний досвід та адаптувати передові практики до національних умов, що дозволить створити сучасну, ефективну та прозору систему управління людськими ресурсами у державному секторі.

Висновки до третього розділу

1. Розглянуто ключові аспекти вдосконалення кадрової політики у публічному управлінні, враховуючи найкращі міжнародні практики. Досвід країн ЄС, США та Східної Азії свідчить про ефективність впровадження прозорих конкурсних процедур, незалежного контролю за відбором кадрів, довготривалого кар'єрного планування та механізмів професійного розвитку. Рекомендовані заходи спрямовані на підвищення якості державної служби, формування кадрового резерву та створення умов для безперервного навчання й адаптації держслужбовців до нових викликів. Запровадження цих підходів в українську систему державного управління сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню професіоналізації державного апарату. Посилення ролі громадянського суспільства у моніторингу кадрових процесів, розширення цифровізації та впровадження інноваційних HR-інструментів дозволить створити більш відкриту, гнучку та результативну систему управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

2. Інноваційні механізми управління кадровим потенціалом у державному секторі є ключовим інструментом підвищення ефективності публічного управління, що передбачає цифровізацію кадрових процесів, запровадження гнучких моделей працевлаштування, систем безперервного професійного розвитку та об'єктивних методів оцінювання персоналу. Використання HRM-систем, електронних платформ для управління персоналом, KPI та аналітичних методів сприяє оптимізації кадрової політики та забезпеченню прозорості добору, навчання та кар’єрного зростання службовців. Важливою складовою є також розвиток немонетарних стимулів, що мотивують працівників до професійного саморозвитку та підвищують рівень їхньої лояльності. Взаємодія з громадянським суспільством та незалежний контроль кадрових процесів забезпечують підзвітність державних інституцій, сприяючи формуванню професійного та відповідального

управлінського апарату. Комплексне впровадження таких механізмів дозволить модернізувати систему державної служби, зробивши її більш адаптивною до викликів сучасного світу.

ВИСНОВКИ

Визначено концептуальні підходи та структуру кадрової політики, що є ключовим елементом ефективного функціонування державного управління. Кадрова політика як цілісна система включає комплекс норм, принципів та механізмів, які регулюють процеси формування, розвитку та використання людських ресурсів у державному секторі. Встановлено, що її структура складається з нормативно-правового забезпечення, організаційних механізмів реалізації, системи підготовки та перепідготовки кадрів, а також інструментів оцінювання та мотивації персоналу. Обґрунтовано, що кадрова політика держави є багаторівневою та багатофункціональною, оскільки охоплює питання стратегічного планування, регулювання професійної діяльності державних службовців і забезпечення їхньої соціальної підтримки. Концептуальні підходи до кадрової політики базуються на принципах правової визначеності, прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності, що сприяє її ефективному впровадженню та розвитку. У результаті кадрова політика виконує важливу роль у формуванні професійного, компетентного та відповідального корпусу державних службовців, що є необхідною умовою стабільного та результативного державного управління.

Вивчено механізми впровадження кадрової політики в органах публічного управління, що дозволило встановити її багатокомпонентний характер, який поєднує нормативно-правові, організаційні, фінансові та управлінські аспекти. Державна кадрова політика спрямована на забезпечення ефективного функціонування публічної служби, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом та створення умов для професійного зростання державних службовців. Її реалізація здійснюється через нормативно-правові акти, механізми відбору та оцінювання кадрів, систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації, а також через сучасні управлінські технології. Ефективність

кадрової політики залежить від її адаптивності до викликів сучасного суспільства, рівня цифровізації кадрових процесів та інституційної спроможності органів державної влади. Створення гнучких механізмів планування, мотивації та оцінювання кадрів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню стабільності державної служби та її відповідності вимогам суспільного розвитку. Таким чином, кадрова політика має бути спрямована на формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового корпусу, який є ключовим фактором сталого розвитку системи публічного управління.

Розглянуто принципи формування та впровадження кадрової політики в органах публічної влади. З'ясовано, що кадрова політика є стратегічним інструментом державного управління, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування державної служби через відбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу. Вона базується на системі загальних, спеціальних і приватних принципів, що регулюють кадрові процеси на різних рівнях управління. Встановлено, що успішна реалізація кадрової політики можлива лише за умови дотримання ключових принципів, таких як професіоналізм, компетентність, прозорість, законність та рівний доступ до державної служби. Також визначено, що ефективність кадрової політики залежить від її здатності адаптуватися до сучасних викликів, зокрема змін у соціально-економічному середовищі, розвитку цифрових технологій та оновлення нормативно-правової бази. Важливим аспектом є поєднання стабільності кадрового складу з механізмами оновлення, що дозволяє зберігати інституційну пам'ять і водночас сприяти залученню нових висококваліфікованих фахівців. Загалом, ефективна кадрова політика є важливим чинником розвитку державного управління, підвищення його результативності та зміцнення довіри громадян до органів влади.

Узагальнено нормативно-правові основи формування та реалізації кадрової політики в Україні. Виявлено, що чинна законодавча база охоплює ключові аспекти кадрової роботи, проте не містить єдиного комплексного

акту, який би системно регламентував усі етапи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Окремі нормативно-правові документи, зокрема Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України та стратегічні документи визначають загальні принципи, механізми та напрями кадрової політики, проте їхня узгодженість та ефективність практичної реалізації потребують подальшого вдосконалення. Встановлено, що сучасна кадрова політика має спиратися на принципи професіоналізму, відкритості, рівного доступу, прозорості та відповідальності, а також враховувати міжнародний досвід у сфері управління людськими ресурсами. Одним із головних викликів залишається недостатня адаптація нормативно-правових актів до сучасних вимог державного управління, що може ускладнювати процес залучення висококваліфікованих фахівців до публічної служби. Відтак, важливим напрямом подальшого розвитку є удосконалення правового регулювання кадрової політики, що сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та посиленню інституційної спроможності органів влади.

Здійснено аналіз сучасного стану розвитку та впровадження державної кадрової політики в системі публічного управління. Аналіз засвідчив наявність як позитивних зрушень, так і низки проблемних аспектів. Зокрема, спостерігається активне впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом, що сприяє автоматизації кадрових процесів та підвищенню прозорості відбору кадрів. Водночас виклики, пов’язані з оновленням кадрового складу, кадровою плинністю та необхідністю залучення молодих фахівців, залишаються актуальними. Особливу увагу слід приділяти антикорупційним заходам, вдосконаленню конкурсних процедур та підвищенню рівня кваліфікації державних службовців. Загалом, державна кадрова політика потребує подальшої оптимізації, що дозволить забезпечити ефективне управління людськими ресурсами відповідно до сучасних потреб та викликів.

Досліджено зарубіжний досвід формування та впровадження кадрової політики. З’ясовано що успішні системи державної служби базуються на чітких принципах професіоналізму, відкритого конкурсу, прозорості управлінських процедур та довгостроковому розвитку персоналу. Європейські країни орієнтуються на кар’єрну модель державної служби, що забезпечує стабільність та незалежність від політичних змін, тоді як у США поєднується політична мобільність із професійною кар’єрою держслужбовців. Азійські країни, такі як Японія та Китай, надають перевагу системам довічного найму, жорсткій дисципліні та інтеграції традиційних управлінських моделей із сучасними технологіями кадрового менеджменту. Результати аналізу свідчать, що для підвищення ефективності кадрової політики в Україні доцільно адаптувати найкращі міжнародні практики, зокрема забезпечити прозорість конкурсних процедур, створити дієві механізми професійного розвитку та впровадити сучасні цифрові HRM-системи. При цьому важливо враховувати національні особливості системи публічного управління, що дозволить сформувати стабільний та ефективний кадровий корпус, здатний реагувати на сучасні виклики та сприяти розвитку державного управління.

Надано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики у публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду, що ґрунтуються на кращих практиках європейських, американських та азійських країн. Визначено, що ефективне управління людськими ресурсами в державному секторі можливе за умови впровадження відкритих конкурсних процедур, незалежного контролю, системи професійного розвитку та механізмів довготривалого кар'єрного зростання. Запропоновані заходи передбачають посилення прозорості відбору, створення незалежних наглядових органів, використання сучасних HR-технологій для оцінювання персоналу та стимулювання професійного розвитку держслужбовців. Адаптація цих рекомендацій до українських реалій сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, мінімізації корупційних ризиків та створенню професійного кадрового корпусу. Впровадження механізмів мотивації,

безперервного навчання та кар'єрного планування дозволить зміцнити кадрову стабільність, що є необхідною умовою для розвитку стійкої, адаптивної та результативної системи державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Держане управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30

2. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки.* Вип. № 4 (46), 2020. С. 126-133. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-126_133.pdf

3. Артем'єв О. С. Узагальнення класифікації та теоретичних підходів до визначення поняття механізм державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* Вип. № 1. 2019. с. 15. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/2/8.pdf

4. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка:* Науково-виробничий журнал. Вип. № 56. 2015. С. 138-142. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3333f417-0cc8-4362-ad6b-b55e4d698dbd/content

5. Банчук-Петросова О. В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. №13. С. 133–135.

6. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право,2015. 304 с

7. Білокудря А. В. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. Вип. № 67. 2024. с. 10.

8. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне

планування та механізми розвитку. *Серія: Публічне управління і адміністрування.* Вип. № 2 (76). 2022. С. 30-35. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf

9. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". *Серія: "Економічні науки".* Вип. № 10. 2023. с. 32. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/10/9165

10. Буглак Ю. Проблеми розмежування повноважень між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. Вип. № 11. 2018. С. 70–75. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/15.pdf

11. Булгаков Р. В., Стоянова-Коваль С. С., Захаров А. А. Інтеграція кадрової політики в систему національної безпеки та оборони. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління.* Вип. № 35. 2023. С. 92-95. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/17.pdf

12. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. Наукові записки УАД. 2012. № 3 (40). С. 88-95. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/3-40/16.pdf

13. Бурик З. М. Зміцнення кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Ефективність державного управління*. Вип. № 2 (63). Ч. 1. 2020. С. 104-115. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/90/87

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

15. Водолажська Т. Сутність поняття "Кадрова політика підприємства". Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. *Серія "Економіка транспортного комплексу".* Вип. № 24. 2014. С. 55-64. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf

16. Воржакова Ю. П., Поліщук К. О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Economics: time realities.* Вип. №3(67), 2023. С. 21-30. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf

17. Геворкян А. Ю. Механізми державного управління та регулювання у сфері інформаційної політики як фактор зміцнення економічної безпеки території. *Право та державне управління.* Вип. № 2. 2021. С. 98-105. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/17.pdf

18. Гончарук Н. Т. Державна політика у сфері підготовки державних службовців в Україні: ретроспективний аналіз: Тези міжнар. наук. конгр. 29-30 берез. 2007 р. Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко. Х. : ХарРІДУ "Магістр", 2007. С. 190-194.

19. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 6. С. 46-54. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/970/945

20. Горяченко Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*, 2020. №8 (110), 56–65. https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-110-8.07

21. Гошовська В. А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях. *Публічна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку*: щоріч. Всеукр. Наук. практ. конф. За міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2016 р.) за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, С. В. Загородка. Київ: НАДУ, 2016. С. 410-413.

22. Даміров Н. Дослідження питання реформування системи публічного управління в умовах військових конфліктів. *Наукові перспективи*. Вип. № 10 (28). 2022. С. 40-49. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2769/2782

23. Дороніна О.А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. Держава та регіони. *Економіка та підприємництво*. 2015. No 4(85). С. 10–17.

24. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2024. 282 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu-19042024-0905.pdf

25. Жиденко Н. А. Професіоналізм як основа забезпечення професійного розвитку персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ [голов. ред. М.М. Іжа]. Вип. 4 (56). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. 228 с. С. 164-167.

26. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід.* Вип. № 12. 2017. С. 102-107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf

27. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Вип. № 32. 2021. с. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/841/808

28. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне *будівництво.* Вип. № 1. 2014. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

29. Зубарєва Г. М. Нормативно-правове підґрунтя регулювання питань управління кадровою безпекою бізнесу в Україні. *Економіка і організація управління*. Вип. № 4 (52). 2023. С. 5-14. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/14856-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-29548-1-10-20240205.pdf

30. Іваниця А.В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 47-52.

31. Іванник В., Бортнік С. Дослідження сутності кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020.* С. 516-517. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19072/1/Ivannyk516-517.pdf

32. Кавалер В. Удосконалення роботи кадрової служби в органах місцевого самоврядування. Матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції "Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі" (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р). Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 307-311.

33. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки.* Вип. № 1 (43), 2020. С. 138-143. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf

34. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 2. 2020. с. 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf

35. Касич А. О. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. Вип. № 1. 2019. с. 9. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13355/1/11.pdf

36. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics.* Вип. №24. 2020. С. 75-80. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/kovalenko_a.pdf

37. Ковальський Д. В. Розробка стратегії кадрової безпеки органу публічного управління. *Наукові перспективи.* Вип. № 1(31). 2023. С. 92-102. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3539/3559

38. Конституція України редакція від 28 черня 1996 року, 254к/96-ВР URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

39. Коробцова Д. В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Аналітичнопорівняльне правознавство*. Вип. № 2. 2022. С. 141-146. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261779/258188

40. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття "механізм державного управління". *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 3. 2009. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56

41. Лєнь О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*. Вип. № (1 (29). 2022. С. 79-85. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1366/1846

42. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика і досвід. 2021. № 19. С.142-148. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.19.141

43. Малюга В.М., Кузьменко М. Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. Вісник Національного університету оборони України. *Питання психології*. Вип. № 5 (63). 2021. С. 70-79. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/246603/244521

44. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Вип. № 1. 2024. С. 122–126. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21

45. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. № 29. 2022. С. 45-48. URL: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8

46. Михайлик А.С. До питання нормативно-правового регулювання захисту персональних даних працівників в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Право*. Вип. 3 72(2). 2022. С. 82-87. URL: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/267386/263270

47. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: колективна монографія. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. 258 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Khozhylo_I_I.pdf

48. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 1. 2019. № 1. с. 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf

49. Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Вип. №1. 2020. С. 133-140. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/12559-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-24955-1-10-20221005.pdf

50. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. *Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування"*. Вип. № 3. 2023. С. 143-150. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/19.pdf

51. Про державну службу. Закон України № 3378-IX від 06 вересня 2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

52. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564 .URL: http://zakon3.rada. gov.ua/laws/show/564-2010.

53. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 року, № 2493–III. URL: http://zakon.rada.gov. Ua

54. Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби (збірка матеріалів). [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. К. Ващенка]; пер. з англ. І. Бєлобратова, О. Рачинська, Ю. Федина. 2-ге вид., виправ. і допов. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. 112 с.

55. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

56. Прудиус Л. В. Професійні стандарти на державній службі України : реалії та перспективи. Держава та регіони. *Серія: Державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 119–126.

57. Сергієнко Л. В. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 5. 2019. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf

58. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Вип. № 5. 2022. С. 89-94. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663- 6468/2022.5/14

59. Статівка Н. В., Бублій М. П. Напрями забезпечення кадрової безпеки в системі управління персоналом державного підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. Вип. № 3(9). 2023. С. 120-130. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4002/4024

60. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченюк А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. № 5 (17). 2018. С. 149-151. URL: http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/5-17-2018/32.pdf

61. Шупрудько Н. В. Сучасна трансформація управління кадровою безпекою підприємства. Приазовський економічний вісник. Вип. № 1(24). 2021. С. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/27.pdf

62. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". *Серія: "Економічні науки"*. Вип. № 11. 2023. с. 9. URL: https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2023/11/9308

63. Marshall, Alfred. History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS.O.O.Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234p.

64. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. Human Resource Management Journal. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1748- 8583.12483

65. Shao S., Yang L. Natural Resource Dependence, Human Capital Accumulation, and Economic Growth: A Combined Explanation for the Resource Curseand the Resource Blessing. Energy Policy. 2014. № 74. P. 632–642.

66. Teixeira A. A., Queirós A. S. Economic Growth, Human Capital and Structural Change: A Dynamic Panel Data Analysis. Research Policy. 2016. № 45(8). P. 1636–1648.

67. Izha M., Kurnosenko L. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 19. P. 11-30. URL: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01