МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ

ГУБАЛЬ Іван Михайлович

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Кадровий потенціал публічної служби

освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»
Спеціальність «Управління та адміністрування»

До захисту допущено:
Директор Чернівецького інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____Петричук С.І., д.е.н.
«___» _____2026р.

Науковий керівник
_____
«_____»_____ 2026 року

Виконано студентом групи
ТУчн 8-22 Б1ПУА(4,6здс)
_____

Чернівці-2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ……....6
1.1. Наукові підходи до формування та реалізації кадрової політики в системі органів публічної влади……..…6
1.2. Сутність, зміст та взаємозв’язок кадрової політики і кадрової стратегії організації……..……14
1.3. Роль кадрової політики публічного органу у формуванні стратегічної системи управління людськими ресурсами……18
РОЗДІЛ 2. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ…….22
2.1. Характеристика сучасних інструментів і технологій добору персоналу на державну службу в Україні……..22
2.2. Дослідження та оцінка механізмів відбору кадрів для державної служби……..……..26
2.3. Методичні підходи до аналізу впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на процес управління персоналом……38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ……47
3.1. Оцінювання результативності діяльності державних службовців як складова підвищення ефективності державного управління……..…..……..47
3.2. Вплив корпоративної культури на підвищення професійної компетентності працівників органів публічної служби……....53
ВИСНОВКИ……..….65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…..68
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, що охопили сучасне українське суспільство, зумовлюють необхідність переосмислення фундаментальних засад функціонування організаційних структур. Сьогодні вітчизняні установи змушені адаптуватися до умов безпрецедентної динамічності економічного середовища, де мінливість ринкової кон'юнктури та соціально-політична нестабільність стають постійними чинниками впливу. У такому контексті ефективність діяльності будь-якої інституції корелює не лише з її техніко-технологічною базою, а насамперед зі здатністю управлінської ланки проектувати та впроваджувати життєздатну кадрову стратегію.

Саме людський капітал у сучасній парадигмі менеджменту визнається детермінуючим фактором, що забезпечує сталість організації та її резистентність до зовнішніх викликів. Традиційні методи адміністрування персоналом поступово поступаються місцем стратегічному управлінню людськими ресурсами, головною метою якого є не просто заповнення вакантних посад, а формування потужного кадрового потенціалу, здатного реалізувати довгострокову місію організації. Така стратегія має бути інтегрованою, враховувати як внутрішню архітектуру установи, так і глобальні тренди розвитку ринку праці, корелюючи із загальним вектором поступу організації.

Науковий дискурс щодо проблем оптимізації управління персоналом набуває особливого значення через необхідність створення цілісної методологічної системи. Ключовим інструментом тут постає кадрова стратегія, яка є запорукою підвищення конкурентоспроможності та успішної адаптації до вимог сучасної соціально-економічної реальності.

Питання генези кадрового потенціалу, а також вектори його вдосконалення перебувають у фокусі уваги багатьох представників вітчизняної наукової думки. Вагомий внесок у дослідження теоретико-прикладних аспектів цієї тематики зробили такі вчені, як А. Колот, В. Авер'янов, О. Олейнікова, А. Дробязко, В. Бакуменко, О. Оболенський, В. Малиновський та інші. У їхніх доробках детально

проаналізовано специфіку функціонування персоналу, зокрема в межах інституту публічного управління.

Попри ґрунтовність наявних наукових праць, їх значна частина зосереджена на загальнотеоретичних викладках або фрагментарних практичних питаннях діяльності органів публічної влади. Поза увагою дослідників часто залишаються комплексні механізми трансформації кадрового потенціалу в умовах цифровізації та новітніх управлінських викликів. Це підтверджує нагальну потребу в поглибленому науковому аналізі стратегічних підходів до управління людськими ресурсами, що й зумовило вибір теми бакалаврської роботи.

Мета дослідження полягає у системному теоретичному обґрунтуванні засад формування та стратегічного розвитку кадрового потенціалу в системі публічної служби, а також у формулюванні прикладних рекомендацій щодо модернізації кадрової політики в умовах сучасних управлінських трансформацій.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Розкрити сутнісні характеристики та функціональну специфіку реалізації кадрових стратегій у межах інституцій публічного сектору.
2. Охарактеризувати сучасний інструментарій, інноваційні методи та технології відбору фахівців на посади публічної служби.
3. Обґрунтувати стратегічні пріоритети вдосконалення та нарощення кадрового потенціалу в інституціях публічної служби.
4. Дослідити роль корпоративної культури як детермінанти професійної компетентності та фактора підвищення продуктивності праці державних службовців.

Об’єктом дослідження є сукупність процесів та відносин, що виникають у межах системи управління людськими ресурсами в інституціях публічної служби.

Предметом дослідження виступають теоретичні концепти, організаційно-правові механізми та методичний інструментарій, спрямовані на забезпечення формування і прогресивного розвитку кадрового потенціалу в публічному

секторі.

Методи дослідження. Методологічний апарат роботи базується на комплексному використанні загальнонаукових та специфічних методів пізнання:

- Метод теоретичного узагальнення — застосовано для впорядкування наукових дефініцій «кадровий потенціал» та «кадрова політика», що дозволило виявити спільні та відмінні риси в існуючих підходах.
- Аналіз та синтез — використані для декомпозиції системи управління персоналом на окремі елементи та подальшого їх об’єднання для розуміння цілісної механіки її функціонування.
- Компаративний (порівняльний) метод — дав змогу виокремити специфічні особливості кадрової політики в публічній сфері порівняно з приватним сектором.
- Системний підхід — забезпечив розгляд процесу розвитку людських ресурсів як багаторівневої структури, де кожен елемент впливає на кінцевий результат діяльності органу влади.
- Логічне узагальнення — покладено в основу розробки авторських пропозицій та висновків щодо оптимізації кадрових процесів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Наукові підходи до формування та реалізації кадрової політики в системі органів публічної влади

Сучасна парадигма державного будівництва в Україні вимагає переосмислення фундаментальних засад функціонування управлінського апарату. У практичній площині адміністрування оперують значним масивом категорій, що детермінують організацію роботи з людським капіталом у владних інституціях.

Глибоке вивчення теоретичного підґрунтя державної кадрової політики відкриває можливості для всебічного аналізу динаміки кадрових трансформацій, дозволяє впорядкувати понятійно-категорійний апарат та здійснити його ґрунтовну наукову класифікацію.

Проблематика архітектоніки та практичного впровадження кадрових стратегій у публічному секторі перебуває у фокусі уваги плеяди провідних вітчизняних інтелектуалів.

Зокрема, вагомий внесок у розробку цієї теми зробили такі науковці, як В. Авер'янов, Е. Афонін, С. Вировий, І. Грицяк, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Г. Ситник та інші. Дослідники акцентують увагу на тому, що кадрова політика не є статичним явищем, а постійно трансформується під впливом соціополітичних викликів [8, с. 556].

Окремі вектори, що стосуються системності кадрових рішень, методології селекції персоналу, його професійної пролонгації та раціональної дислокації всередині структури, детально опрацьовані у працях С. Дубенко, В. Князєва, В. Лугового, С. Серьогіна.

Фундаментальне значення для розуміння природи кадрового менеджменту в органах публічної влади має нормативно-правовий масив. Законодавчі та

підзаконні акти не просто фіксують правила гри, а визначають концептуальні вектори, механізми імплементації та базові дефініції кадрової роботи.

Проте наукова спільнота одностайна в думці, що суто нормативний підхід часто виявляється занадто вузьким і не здатний охопити всю багатогранність реальних управлінських процесів. Ефективність відтворення та експлуатації кадрового потенціалу можлива лише за умови виходу за межі юридичного позитивізму та застосування міждисциплінарного аналізу, що враховує структурні зв'язки та латентні чинники впливу [6, с. 370].

Теоретичне рефлексування змісту кадрової політики крізь призму її цілепокладання, функціоналу та засадничих принципів дозволяє виокремити її як цілісну систему. У змістовному розрізі кадрову політику в системі публічного врядування доцільно інтерпретувати як стратегічно орієнтований комплекс настанов, що регулюють кадрові відносини та процеси всередині державних інституцій. Наукова обґрунтованість такої політики базується на виявленні об'єктивних закономірностей розвитку людського ресурсу та встановленні кореляції між індивідуальною компетентністю працівника та загальною ефективністю органу влади.

У межах даного дослідження особлива увага приділяється генезису поняття «кадровий потенціал». Ми розглядаємо його не просто як сукупність працівників, а як динамічну систему прихованих та реалізованих можливостей персоналу, що мають певну якісну та кількісну характеристику. Аналіз функцій та принципів кадрового потенціалу у публічній сфері дозволяє виокремити їх специфічні риси, притаманні саме державному сектору, де соціальна відповідальність домінує над комерційною вигодою. Систематизація цих функцій дає змогу класифікувати їх за рівнем впливу на кінцевий результат управлінської діяльності.

Комплексна дедукція теоретичних засад дозволяє вдосконалити методологію дослідження публічної політики загалом. Використання діалектичного методу дає можливість розкрити внутрішню суперечливість та єдність процесів формування і використання кадрових ресурсів. В умовах

сучасного інституційного поступу України критично важливим стає уточнення таких категорій, як «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал органів публічної влади», оскільки розмитість термінології призводить до неефективності практичних кроків.

Методологічна база нашої роботи спирається на синергію адміністративного права, теорії держави і права, а також теорії соціального управління.

В академічному дискурсі дефініція «політика» стосовно кадрової сфери розщеплюється на два основні смислові пласти:

1. Широкий підхід: Політика як сукупність стратегічних інструментів та методів, за допомогою яких влада реалізує соціально значущі цілі, забезпечуючи життєздатність державних інститутів.

2. Вузький (процесуальний) підхід: Політика як безперервний ланцюг прийняття конкретних управлінських рішень у сфері трудових взаємин, а також як сукупність поведінкових стандартів органів влади щодо розвитку людського капіталу [17, с. 21].

Наукова думка щодо інтерпретації кадрової політики сегментується на кілька концептуальних позицій. Перша позиція розглядає політику як мистецтво визначення стратегічних орієнтирів, що балансують між зовнішніми викликами (демографія, ринок праці, політичні зміни) та внутрішніми потребами організації (мотивація, навчання, корпоративна культура). Друга позиція трактує державну кадрову політику як специфічний напрям діяльності суб’єктів управління, де основний акцент зміщується на технологізацію кадрових процесів.

Суб’єктний склад кадрової політики відзначається надзвичайною розгалуженістю. Окрім безпосередньо державних установ, на цей процес впливають політичні партії, професійні спілки, громадські об'єднання та навіть бізнес-структури через механізми лобіювання чи партнерства. Така багатосуб'єктність зумовлює складну ієрархічну архітектуру державної кадрової політики та наявність численних перехресних зв'язків. Відсутність єдиного уніфікованого кодексу, який би регулював усі кадрові аспекти, створює певну

правову лакуну, що вимагає заповнення через наукові розробки та вдосконалення управлінських алгоритмів.

На макрорівні державна кадрова політика постає як стратегічна лінія держави, спрямована на насичення національної економіки та управлінського апарату висококласними спеціалістами. Це — інтелектуальний фундамент безпеки країни [42, с. 214].

Об’єктом такої політики є не лише люди, а й правове поле, організаційні форми та етичні стандарти, що регулюють їхню діяльність. У свою чергу, суб’єктами державної кадрової політики виступають численні інституції, наділені владними повноваженнями, які здійснюють як прямий (директивний), так і опосередкований (регуляторний) вплив на кадрові тренди.

У вузькому контексті органів публічної влади об’єктом виступає система професійно-службових відносин. Важливо розуміти, що первинним суб’єктом тут є держава, яка виступає від імені народу. Багатосуб’єктність у цій сфері вимагає тонкого налаштування механізмів узгодження інтересів. Основний вектор тут — забезпечення прозорості добору, меритократії (влади здібних) та демократизму в управлінні.

Наукова класифікація дозволяє розрізняти кадрову політику за рівнями:

- Загальнодержавний (стратегічні цілі нації);
- Галузевий (специфіка конкретних міністерств чи відомств);
- Регіональний (врахування локальних особливостей ринку праці);
- Локальний (рівень конкретної установи) [46, с. 46].

Відповідно до Конституції України, ключовим, хоч і часто опосередкованим, суб’єктом державної кадрової політики є народ України. Громадяни реалізують своє право впливу на кадрові процеси через виборчі механізми, референдуми, а також через інструменти громадського контролю та експертні обговорення. Розв'язання проблеми багатосуб’єктності вбачається у чіткій функціональній делімітації (розмежуванні) повноважень між різними гілками влади. Це дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити персональну відповідальність керівників за стан кадрового забезпечення.

Таблиця 1.1

Основні складові кадрового потенціалу

Група складових	**Складові**	**Зміст складових**
Кадрова	Кваліфікаційна	Проявляється у підвищенні якісного рівня кадрового потенціалу
	Освітня	Пізнавальні здібності
	Інтелектуальна	Визначається показниками інтелектуального розвитку
	Вікова	Орієнтована на визначення оптимальних меж застосування кадрового потенціалу
Професійна	Професійна компетентність	Комплекс знань і вмінь, які забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків
	Профіль компетентності	Комплекс характеристик, необхідних для ефективного виконання обов'язків на певній посаді або групі посад
Морально - етична	Морально-етичні стандарти	Визначені стандарти поведінки, моральних та етичних норм
	Морально-етичні цінності	Придбані або очікувані моральні та етичні стандарти, яких мають дотримуватися публічні службовці
Організаційна	Структурно-організаційна	Характеризує функціонування колективу
	Індивідуальна	Встановлює порядок організаційної роботи кожного публічного службовця індивідуально
Культурна	Культурна спадщина, традиції	Ступінь узгодженості з усталеними у суспільстві стереотипами, традиціями та культурними нормами
	Формування корпоративної культури	Відповідність корпоративній культурі
Психологічна	Соціально-психологічна компетентність	
	Психофізіологічна складова	
Мотиваційна	Мотиви	
Творча	Стимулювання	

Кадрова політика в системі публічної влади — це не лише набір адміністративних процедур, а складна соціоінженерна система. Вона базується на єдності цілей, методів та принципів, що в сукупності забезпечують ефективність державного механізму та високу якість надання публічних послуг

суспільству.

Аналіз функціональної архітектури кадрової політики в органах публічної влади дозволяє виокремити низку специфічних напрямів діяльності, що детермінують правову природу проходження служби. Крізь призму правового забезпечення управлінських процесів доцільно виділити такі магістральні функції:

- Нормотворча (правотворча) функція. Даний напрям діяльності відображає активну участь суб'єктів кадрової політики — від народу України як першоджерела влади до Кабінету Міністрів, галузевих міністерств та органів місцевого самоврядування — у процесах генерації правових норм. Вона спрямована на створення гнучкої, але стабільної регуляторної бази, яка б відповідала викликам сучасності та міжнародним стандартам публічного адміністрування.
- Контрольно-наглядова функція. Передбачає системний моніторинг дотримання кадрових процедур, перевірку відповідності діяльності посадових осіб встановленим регламентам та етичним кодексам, що є запорукою мінімізації корупційних ризиків.
- Установча функція. Це фундамент кадрового забезпечення, що реалізується через механізми легітимного призначення або електорального обрання фахівців на відповідні посади. Вона забезпечує інституційну сталість державного апарату.
- Правозастосовна функція. Полягає у безперервній імплементації законодавчих приписів у повсякденну практику. Це динамічний процес, де реалізація прав одних суб'єктів гармонізується з виконанням обов'язків іншими, створюючи цілісне правове поле функціонування служби [52, с. 98].

Окрім суто правових аспектів, кадрова політика інтегрована в загальну систему державних функцій, проявляючись через політичну стабільність, економічну доцільність, соціальну справедливість, а також культурну, екологічну та гуманітарну складові розвитку суспільства.

Важливо зауважити, що в сучасному науковому дискурсі не існує єдиної

дефініції принципів кадрової політики. У контексті Стратегії кадрової політики України ці принципи розглядаються як фундаментальні правила та аксіоми, викристалізувані на основі синтезу вітчизняного досвіду та прогресивних міжнародних практик. Вони слугують методологічним базисом для розробки стратегічних програм розвитку кадрового потенціалу на всіх рівнях — від загальнодержавного до локального.

Особливий науковий інтерес викликає класифікація організаційно-політичних принципів, запропонована В. Сулемою, яка адаптована до специфіки державної служби:

1. Принцип об’єктивної верифікації компетенцій. Він вимагає всебічного оцінювання професійних, моральних та лідерських якостей кандидата. Науковець критично зауважує, що попри задекларованість, на практиці меритократичний підхід (пріоритет професіоналізму) все ще стикається із суб’єктивними перепонами, що потребує посилення інструментів незалежного оцінювання.

2. Принцип інклюзивності та недискримінації. Забезпечення рівного доступу до публічної служби для всіх громадян, незалежно від гендерної ідентичності, етнічного походження чи релігійних переконань. Це є ключовим маркером демократизації системи.

3. Колегіальність та прозорість прийняття рішень. Кадрові транзакції мають здійснюватися на засадах гласності та врахування опінії громадськості, проте із неухильним дотриманням режиму конфіденційності персональних даних.

4. Принцип динамічного оновлення та спадковості. Кадрова політика має балансувати між залученням «нової крові» (молодих фахівців із сучасним типом мислення) та збереженням досвідченого ядра, що володіє інституційною пам’яттю.

5. Персональна відповідальність та публічна підзвітність. Кожен службовець повинен усвідомлювати свою роль у досягненні загальнодержавних цілей та бути готовим до звітування перед соціумом.

6. Принцип безумовного легалізму. Неухильне дотримання букви закону в усіх процедурах — від конкурсу до звільнення [58, с. 55].

Доповнюючи цю класифікацію, В. Лук’яненко акцентує увагу на історичній обґрунтованості та етичності кадрових процесів. Він розмежовує загальні принципи (науковість, демократизм) та специфічні, що стосуються безпосередньо захисту прав працівників: правова та соціальна захищеність службовця є обов’язковою умовою його лояльності та ефективності [56, с. 161].

На регіональному рівні реалізація державної кадрової політики набуває ще більшої персоналізації. Дослідження В. Олуйка підтверджують, що ефективність управління на місцях залежить від впровадження індивідуалізованих траєкторій розвитку. Це включає:

- Персоніфіковані конкурси та атестаційні процедури;
- Індивідуальне планування кар’єрного зростання (ротації, стажування);
- Адресні програми перепідготовки, що базуються на конкретних професійних профілях;
- Спеціалізований підхід до пенсійного забезпечення та проведення службових розслідувань [61, с. 307].

Ефективність цих процесів неможлива без чітко сформульованої державної кадрової доктрини — документа, що визначає ідеологію роботи з людськими ресурсами в країні. Така доктрина має базуватися на принципах прозорості, меритократії та безперервного навчання (lifelong learning).

Згідно з чинним законодавством України, зокрема Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування», реалізація кадрової політики на муніципальному рівні здійснюється через стратегічні напрями: законодавче зміцнення статусу посадовців, розбудову системи підвищення кваліфікації та надання методичної допомоги. Важливу роль у цьому процесі відіграє центральний орган виконавчої влади з питань державної служби (НАДС), який виконує консультативну та методологічну функції, забезпечуючи єдність кадрових стандартів по всій країні.

Отже, наукові підходи до формування кадрової політики в системі публічної влади базуються на синергії правових норм та управлінських інновацій. Впровадження вищеописаних принципів дозволяє не лише раціонально використовувати наявний людський капітал, а й формувати якісно нову генерацію управлінців, здатних забезпечити сталий розвиток української держави.

1.2. Сутність, зміст та взаємозв'язок кадрової політики і кадрової стратегії організації

В умовах глобалізації та переходу до економіки знань, детермінуючим фактором забезпечення життєздатності та стратегічної стійкості будь-якої господарської одиниці виступає інтелектуально-професійний капітал. Наявність висококваліфікованого персоналу перетворюється з допоміжного ресурсу на головну конкурентну перевагу. У цьому контексті особливої ваги набуває раціонально побудована кадрова політика, яка покликана нівелювати розрив між наявними компетенціями працівників та перспективними стратегічними запитами організації.

Сучасна наукова думка інтерпретує кадрову політику як багаторівневу систему, що інтегрує цілі, принципи та методи управління людськими ресурсами. Головна її місія полягає у предиктивному (прогностичному) визначенні векторів розвитку персоналу, що корелюють із загальнокорпоративною стратегією. Це передбачає не лише оперативне закриття вакансій, а й стратегічне моделювання кадрового складу, здатного реалізувати місію організації в умовах турбулентного ринку [65, с. 137].

Аналіз фахової літератури дозволяє виокремити декілька фундаментальних наукових підходів до розуміння сутності кадрової політики:

1. Стратегічно-реактивний підхід: розглядає політику як інструмент адаптації кадрового потенціалу до динамічних змін зовнішнього середовища. Тут акцент робиться на згуртованості колективу та його здатності до швидкої

трансформації навичок.

2. Нормативно-ціннісний підхід: трактує кадрову політику як сукупність етичних норм, вимог та корпоративних стандартів, що формують сприятливий соціально-психологічний клімат та забезпечують відтворення продуктивної організаційної культури.

3. Функціонально-процесуальний підхід: зосереджується на організаційних формах і методах відтворення персоналу, де кадрова політика виступає як технологічний процес мотивування, стимулювання та раціонального використання трудових ресурсів.

4. Управлінсько-регулятивний підхід: акцентує увагу на регулюванні відносин між різними професійно-кваліфікаційними групами, визначаючи ролі та межі відповідальності кожного суб'єкта в межах єдиної ієрархії [30, с. 298].

Системність кадрової політики виявляється через налагодження стійких вертикальних та горизонтальних зв'язків у ключових доменах управління персоналом. Фундаментом стабільності організації є комплекс взаємодій за такими магістральними напрямами:

- Домен зайнятості та архітектури кадрового складу: передбачає не просто рекрутинг, а селекцію талантів, чиї персональні цінності збігаються з візією компанії. Це забезпечує довгострокове утримання ключових фахівців.
- Домен ергономіки та безпеки праці: створення середовища, яке мінімізує професійні ризики та конфліктогенність, сприяючи максимальній віддачі працівника.
- Домен компенсаційної політики та мотиваційного дизайну: розробка гнучких систем оплати праці, де тарифні ставки та преміальні виплати чітко корелюють із внеском працівника у загальний результат.
- Домен безперервного розвитку (Lifelong Learning): організація екосистеми навчання, яка включає менторство, стажування та цифрові освітні платформи.
- Домен соціального партнерства: розширення пакету соціальних гарантій, що підвищує лояльність персоналу та формує бренд роботодавця.

Тактичне втілення завдань кадрової стратегії здійснюється через механізми кадрової політики (рисунок 1.1).

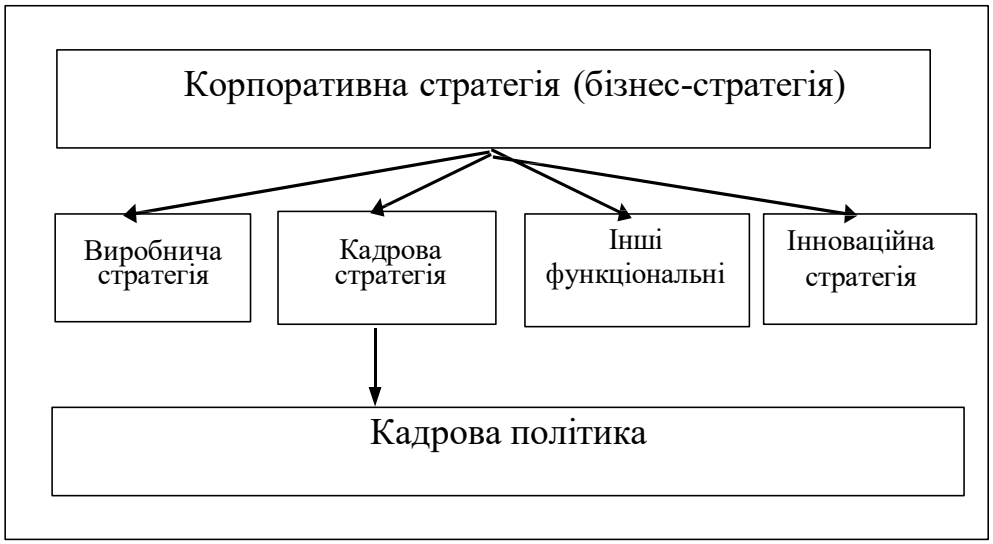

Рис. 1.1. Взаємозв'язок кадрової політики з кадровою та загальною корпоративною стратегіями

У науковому обігу нерідко виникає термінологічна плутанина між категоріями «стратегія» та «політика». Проте з позицій системного підходу вони перебувають у чітко вираженій ієрархічній залежності. Кадрова стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії; вона формулює візію («чого ми хочемо досягти в управлінні людьми через 5–10 років?»). Кадрова політика, своєю чергою, є інструментарієм реалізації цієї стратегії («якими кроками ми досягнемо цих цілей сьогодні?») [33, с. 35].

Тактичне втілення стратегічних орієнтирів через кадрову політику дозволяє структурувати управлінські впливи та забезпечити їх послідовність.

Типологія кадрових стратегій та особливості відповідних політик

Вибір конкретної моделі стратегічного управління визначає ідеологію кадрової роботи на підприємстві. Виділяють три базові типи:

1. Партнерська кадрова стратегія. В основі лежить парадигма «Win-Win» (виграш–виграш). Підприємство розглядає працівника як повноправного партнера, чиї знання є джерелом інновацій.

- Особливості політики: Відбір базується на креативному потенціалі;

кадровий резерв формується переважно з внутрішніх талантів; система винагороди орієнтована на розвиток компетенцій. Це ідеальна модель для IT-сектору, маркетингу та R&D центрів.

2. Стратегія асиміляції (експлуатаційна модель). Орієнтована на виконання жорстко регламентованих, часто рутинних операцій. Працівник сприймається як замінний ресурс («гвинтик»), а головним зв'язком є виключно фінансова винагорода за відпрацьований час.

- Особливості політики: Рекрутинг носить епізодичний характер; кар'єрні ліфти практично відсутні; витрати на навчання мінімізовані. Модель характерна для підприємств із низьким рівнем технологізації та високою часткою монотонної праці.

3. Стратегія спільності ціннісних орієнтирів. Базується на ідеології «організації-сім'ї». Головним фактором є високий рівень лояльності та самоконтролю.

- Особливості політики: При відборі перевага надається кандидатам, чиї морально-етичні установки відповідають духу компанії. Соціальні пільги та етичні кодекси мають пріоритетне значення [52, с. 98].

Науковий аналіз вимагає розмежування рівнів реалізації кадрової політики:

- Макрорівень (Державна політика): формує правовий та соціальний ландшафт, визначає роль людини в національній економіці. В Україні вона регламентується відповідними довгостроковими стратегіями, затвердженими на державному рівні.
- Мезорівень (Регіональна/Галузева політика): враховує специфіку локальних ринків праці та потреби конкретних секторів економіки.
- Мікрорівень (Політика організації): втілення кадрових технологій, адаптованих під унікальні цілі конкретного бізнесу чи установи [57, с. 103].

Підсумовуючи, слід зазначити, що кадрова політика підпорядковується стратегічним цілям організації, виступаючи механізмом їх досягнення. Взаємозв'язок цих категорій є нерозривним: без стратегії політика втрачає

вектор розвитку і стає хаотичною, а без дієвої політики стратегія залишається лише декларативною візією. Сучасний керівник має розуміти, що саме в точці перетину кадрової стратегії та політики народжується унікальна синергія, яка перетворює персонал на невичерпне джерело конкурентних переваг.

1.3. Роль кадрової політики публічного органу у формуванні стратегічної системи управління людськими ресурсами

У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні кадрова політика перестає бути суто технічною функцією забезпечення штатної чисельності. Вона перетворюється на стратегічне ядро, що визначає здатність державного органу адаптуватися до мінливих суспільно-політичних викликів. Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) у державному секторі — це не просто сукупність процедур, а цілісна філософія, де людина розглядається як головний актив, що забезпечує легітимність та ефективність влади [2, с. 48].

Фундаментальна роль кадрової політики полягає у синхронізації вектора розвитку персоналу із місією та стратегічними цілями державного органу. Це складний багатоаспектний процес, що вимагає регулювання не лише адміністративної діяльності, а й професійної поведінки, мотиваційних установок та етичних орієнтирів кожного службовця. Кадрова політика формується під впливом внутрішніх детермінант (корпоративна культура, традиції, наявні ресурси) та зовнішніх чинників (законодавче поле, стан ринку праці, очікування громадянського суспільства).

Науковий підхід до побудови кадрової політики передбачає чітку етапність:

1. Діагностично-прогностичний етап. Тут відбувається детермінація стратегічних цілей, що ґрунтуються на Конституції України та Законі «Про державну службу». Головний акцент зміщується з контролю на розвиток — максимальне розкриття інтелектуального та професійного капіталу управлінців.
2. Проектувальний етап. На цій стадії розробляються стандарти:

- Профілі компетенцій: опис ідеальної моделі поведінки та знань для кожної посади.
- Кількісне моделювання: обґрунтування оптимальної чисельності штату.
- Принципова база: визначення правил «гри» у питаннях рекрутингу, ротації та винагороди.

3. Методологічний етап. Вибір конкретного інструментарію управління (цифрові платформи, методики оцінювання 360°, гнучкі системи KPI).

4. Етап імплементації та контролю. Створення «дорожньої карти» кадрових заходів із чіткою фіксацією дедлайнів та відповідальності [16, с. 105].

Кадрова політика є наскрізною: вона не існує ізольовано в межах відділу персоналу, а пронизує всі управлінські ланки. Рішення у сфері кадрового менеджменту безпосередньо корелюють із результативністю фінансових, правових та операційних підсистем. Наприклад, впровадження інновацій у наданні адміністративних послуг неможливе без попередньої підготовки персоналу, що є прямою функцією кадрової стратегії.

Важливо розуміти, що успіх державного органу залежить від досягнення паритету інтересів. З одного боку — це інтереси держави (ефективність, економність, законність), з іншого — індивідуальні цілі службовця (самореалізація, гідна оплата, кар’єрний ліфт). Стратегічна система управління людськими ресурсами спрямована на пошук «золотої середини», де особистий успіх фахівця стає запорукою успіху інституції.

Принципи стратегічного управління персоналом

Для детального розуміння механізмів реалізації кадрової політики доцільно розглянути систему принципів, що лежать в основі кожного напряму діяльності державного органу (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Система стратегічних принципів кадрової політики в органах публічної влади

№	Напрям діяльності	Провідний принцип	Сутнісна характеристика
1	Загальне управління СУЛР	Принцип цільової конвергенції	Поєднання стратегічних цілей органу з індивідуальною траєкторією розвитку службовця.
2	Рекрутинг та розстановка	Принцип професійного меритократизму	Призначення на посади виключно на основі реальних досягнень та доведених компетенцій.
		Принцип відповідності	Гармонізація повноважень, відповідальності та кваліфікації працівника.
3	Моніторинг та оцінка	Принцип об’єктивної верифікації	Використання вимірюваних критеріїв успішності виконання службових завдань.
4	Кар’єрна архітектоніка	Принцип керованої ротації	Системне переміщення кадрів для запобігання професійному вигоранню та корупції.
		Принцип перспективності	Формування кадрового резерву через індивідуальні плани розвитку (IDP).
5	Стимулювання та мотивація	Принцип гнучкої регенерації	Створення системи винагороди, що реально відображає складність та результативність праці.

Для трансформації кадрової політики в дієву стратегічну систему, державний орган має зосередитися на виконанні наступних завдань:

1. Кадровий маркетинг та брендинг роботодавця. Державний орган має стати конкурентоспроможним на ринку праці, залучаючи кращих випускників та експертів через демонстрацію стабільності, соціальної місії та можливостей зростання.

2. Прогностичне планування. Перехід від реактивного заповнення вакансій до проактивного моделювання потреб з урахуванням цифровізації послуг та можливих реорганізацій.

3. Екосистема професійного зростання. Це не просто курси підвищення кваліфікації раз на кілька років, а безперервний процес навчання впродовж усієї служби (lifelong learning), що включає менторство, участь у крос-функціональних проектах та стажування.

4. Управління інноваціями в HR. Впровадження автоматизованих систем управління персоналом (HRMIS), використання штучного інтелекту для

аналізу великих даних про кадри, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. Соціальний захист та психологічна безпека. В умовах стресогенного середовища (реформи, кризові ситуації) кадрова політика повинна включати програми підтримки ментального здоров'я, що є критичним для збереження працездатності колективу [27, с. 482].

Отже, роль кадрової політики у формуванні стратегічної системи управління людськими ресурсами є фундаментальною. Вона виступає сполучною ланкою між державними пріоритетами та кожним окремим державним службовцем. Ефективна кадрова політика перетворює державний орган на гнучку структуру, здатну не лише виконувати рутинні функції, а й бути суб’єктом прогресивних змін. Лише через впровадження принципів меритократії, прозорості та постійного розвитку людського потенціалу можливо побудувати систему публічної влади, яка буде відповідати високим стандартам сервісної держави та забезпечить сталий розвиток суспільства.

РОЗДІЛ 2
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Характеристика сучасних інструментів і технологій добору персоналу на державну службу в Україні

Ефективність державного апарату в сучасних умовах глобальної турбулентності та цифрової трансформації безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Для того щоб державні органи могли належним чином виконувати свої функції, необхідно сформувати професійний корпус службовців, який би відповідав критеріям високої компетентності, етичності та інноваційності. У зв'язку з цим, процеси добору персоналу на державну службу в Україні за останні роки зазнали суттєвої модернізації, перетворившись із формальних бюрократичних процедур на складну систему оцінювання потенціалу особистості.

Основним інструментом залучення фахівців до системи публічної служби в Україні є конкурсний механізм. Його роль полягає не лише у виборі найкращого кандидата, а й у забезпеченні рівного доступу громадян до державної служби, що є одним із фундаментів демократичної держави. Правове поле цього процесу чітко окреслене Законом України «Про державну службу» та деталізоване у Порядку проведення конкурсу, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України № 246.

Ключовим суб’єктом, що координує ці процеси, виступає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Агентство виконує роль методологічного центру, який розробляє інструментарій оцінювання та забезпечує функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби. Цей портал став революційним кроком у діджиталізації кадрових процесів, дозволивши максимально прозоро інформувати суспільство про наявні вакансії та спростити шлях кандидата від подання заяви до призначення.

Сучасний процес добору персоналу складається з декількох послідовних етапів, кожен з яких використовує специфічні технології оцінки.

1. Підготовчий етап та оприлюднення інформації. Процес розпочинається з управлінського рішення керівника державної служби. Важливою особливістю сучасного етапу є те, що оголошення про конкурс має містити вичерпний перелік вимог — так званий «профіль посади». Це включає не лише освітньо-кваліфікаційні характеристики, а й перелік професійних компетентностей. Інформація публікується на Єдиному порталі вакансій, що гарантує охоплення широкої аудиторії та залучення фахівців як із державного, так і з приватного секторів.

2. Електронна подача документів та первинний скринінг. З 1 січня 2020 року в Україні запроваджено виключно електронну форму взаємодії з кандидатами. Це дозволило мінімізувати корупційні ризики та усунути територіальні бар'єри. Кандидат створює персональний кабінет, де завантажує заяву, резюме, сертифікат про володіння державною мовою та підтвердження кваліфікації. Усі документи засвідчуються кваліфікованим електронним підписом (КЕП). Служба управління персоналом проводить скринінг (перевірку) документів на відповідність формальним вимогам протягом трьох днів, після чого кандидат отримує сповіщення про допуск до наступного етапу.

3. Тестування як метод об’єктивної верифікації знань. Тестування є першим етапом безпосередньої перевірки здібностей. Воно проводиться в автоматизованому режимі, що виключає суб'єктивізм оцінювачів. Структура тесту охоплює знання Конституції України, профільного законодавства та антикорупційних норм. Система оцінювання (0, 1 або 2 бали) стимулює кандидатів не просто до механічного запам’ятовування, а до глибокого розуміння правових засад державної служби. Для посад різних категорій (Б та В) встановлено диференційовані пороги проходження, що відображає різний рівень відповідальності майбутніх працівників.

4. Ситуаційні завдання та оцінка аналітичних здібностей. Для посад категорії «Б» (керівний склад середньої ланки) передбачено виконання

ситуаційних завдань. Це технологія «Case-study», яка дозволяє перевірити, як кандидат застосовує теоретичні знання в практичних управлінських ситуаціях. Наприклад, претендент може отримати завдання розробити план комунікації при впровадженні нової державної політики або підготувати проект складного розпорядчого документа. Це дає змогу оцінити стратегічне мислення, вміння працювати з інформацією та навички прийняття рішень під тиском часу.

5. Співбесіда та фінальне оцінювання компетенцій. Співбесіда є найбільш гнучким інструментом, під час якого члени конкурсної комісії оцінюють «soft skills» кандидата: комунікабельність, емоційний інтелект, лідерський потенціал та мотивацію. У сучасній практиці часто використовуються методики компетентнісного інтерв'ю, де питання спрямовані на виявлення конкретних прикладів поведінки в минулому. За результатами всіх етапів формується загальний рейтинг, і переможець проходить фінальну розмову з керівником органу, який приймає остаточне рішення про призначення [41, с. 220].

У контексті реформування державного управління (згідно зі Стратегією № 474-р) суттєво змінилася роль кадрових підрозділів. Відбувся перехід від моделі «відділу кадрів» (облік документів) до моделі «служби управління персоналом» (HR-партнерство).

Основними функціями такої служби сьогодні є:

- Організаційний розвиток: аналіз структури органу та прогнозування потреби в кадрах.
- HR-маркетинг: робота над привабливістю державної служби як роботодавця для залучення талановитої молоді.
- Супровід кар'єри: розробка програм адаптації (онбордингу) для нових працівників, що значно скорочує період їхнього виходу на повну продуктивність.
- Методична підтримка: допомога керівникам структурних підрозділів у проведенні оцінювання та наданні зворотного зв’язку підлеглим [42, с. 218].

Служба управління персоналом підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби (наприклад, державному секретарю міністерства),

що підкреслює її стратегічне значення. Координація роботи цих служб з боку НАДС забезпечує єдність стандартів по всій країні.

Важливим аспектом сучасного добору є впровадження інформаційної системи HRMIS (Human Resource Management Information System). Ця технологія дозволяє централізувати дані про кожного службовця, відстежувати його професійний шлях, результати оцінювання та навчання. Цифровізація не лише прискорює процедури добору, а й надає аналітичні дані для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку всього кадрового корпусу.

Також варто згадати про впровадження принципів меритократії — системи, де просування по службі залежить виключно від здібностей та досягнень. Це вимагає від інструментів добору високої валідності та надійності. В Україні триває робота над вдосконаленням банку тестових завдань та впровадженням психометричних тестів для оцінки лідерських якостей вищого корпусу державної служби (категорія «А»).

Сучасні інструменти добору персоналу на державну службу в Україні пройшли шлях від закритих кулуарних призначень до прозорих, цифровізованих конкурсних процедур. Використання Єдиного порталу вакансій, автоматизованого тестування, ситуаційних кейсів та структурованих співбесід дозволяє формувати якісний склад публічних органів.

Однак реформа не є завершеною. Подальший розвиток технологій добору має бути спрямований на посилення ролі психологічного профайлінгу, розвиток систем внутрішнього кадрового резерву та ще глибшу інтеграцію інноваційних HR-технологій у повсякденну діяльність державних установ. Тільки за умови постійного вдосконалення методів добору держава зможе залучати та утримувати лідерів, здатних забезпечити успішну європейську інтеграцію та післявоєнну відбудову України.

2.2. Дослідження та оцінка механізмів відбору кадрів для публічної служби

Фундаментальним вектором сучасної державної кадрової політики в Україні є створення цілісного, високоефективного та професійно підготовленого управлінського корпусу. Головна місія цього процесу полягає не лише у формальному заповненні вакантних посад, а у формуванні стратегічного кадрового резерву, здатного забезпечити сталий розвиток держави, захист національних інтересів та інтеграцію України до європейського адміністративного простору. Становлення України як правової та соціальної держави з ринковою економікою висуває якісно нові вимоги до публічних службовців: від них очікують не лише знання нормативної бази, а й наявності високого рівня лідерських якостей, адаптивності та етичної стійкості.

Попри задекларовані реформи, системний аналіз поточного стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади виявляє низку деструктивних факторів, що стримують ефективність державного апарату. Ці виклики підтверджуються авторитетними міжнародними рейтингами. Зокрема, звіти Всесвітнього економічного форуму вказують на те, що Україна все ще стикається з проблемами низької інституційної спроможності. Згідно з Індексом глобальної конкурентоспроможності, позиція України (81 місце серед 138 країн) сигналізує про необхідність глибинної трансформації етичних засад державної служби.

Ключовими проблемами, що потребують негайного вирішення через механізми відбору, є:

- недостатній рівень довіри суспільства до процедур призначення;
- ризики політичного втручання у професійну діяльність службовців;
- інерційність кадрових процесів, що перешкоджає залученню молодих талантів із приватного сектору [52, с. 100].

У цьому контексті дослідження правових та організаційних механізмів реалізації кадрової політики стає не просто теоретичним завданням, а

практичною необхідністю для забезпечення конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби.

Для об’єктивної оцінки механізмів відбору важливо спиратися на актуальні кількісні показники. За даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), станом на початок 2025 року спостерігається цікава пропорція: при загальній штатній чисельності у понад 253 тисячі посад, фактично зайнятими залишаються близько 204 тисяч. Наявність понад 48 тисяч вакантних позицій свідчить про значний "кадровий голод", але водночас створює вікно можливостей для якісного оновлення апарату через вдосконалені процедури відбору.

Починаючи з 2022 року, на фоні повномасштабних викликів та впровадження Стратегії реформування державного управління, чітко простежується тренд на оптимізацію. Цифровізація управлінських функцій та автоматизація надання послуг дозволяють державі відмовитися від надмірної кількості обслуговуючого персоналу. Плановане скорочення штату на 8–18% протягом найближчих років є стратегічним кроком, спрямованим не на механічне звільнення людей, а на підвищення продуктивності тих, хто залишається, через зростання їхньої кваліфікації та цифрову підтримку процесів.

Цей підхід корелює з рекомендаціями експертів програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Міжнародні фахівці наголошують, що поступове щорічне скорочення чисельності персоналу (приблизно на 2,5%) у центральних органах виконавчої влади дозволить вивільнити бюджетні ресурси для підвищення заробітної плати найбільш ефективним службовцям, що, своєю чергою, підвищить престижність служби та якість відбору нових кадрів [66, с. 222].

Центральним механізмом відбору, що підлягає дослідженню, є відкритий конкурс. В основі цього інструменту лежить принцип меритократії — панування здібностей та заслуг над особистими зв’язками чи політичною лояльністю. Чинний Порядок проведення конкурсу встановлює жорстку вимогу: вступ на службу та кар’єрне просування можливі лише через конкурентне середовище.

Механізм відбору включає наступні критичні вузли:

1. Прозорість оголошення: використання Єдиного порталу вакансій забезпечує максимальне охоплення потенційних кандидатів.

2. Об’єктивність оцінювання: застосування автоматизованого тестування на знання законодавства нівелює суб'єктивний фактор на перших етапах.

3. Компетентнісний підхід: проведення ситуаційних вправ та структурування співбесід дозволяє виявити не лише знання, а й поведінкові індикатори кандидата (лідерство, командна робота, орієнтація на результат).

Важливу роль у реалізації цього механізму відіграють служби управління персоналом. Вони трансформуються з "відділів кадрів" (що займалися паперовою роботою) на повноцінні HR-підрозділи, які супроводжують кандидата на кожному етапі. Для категорії "А" (вищий корпус) процедура є найбільш суворою і координується спеціальною Комісією, тоді як для категорій "Б" та "В" відповідальність покладається на внутрішні конкурсні комісії органів.

Оцінюючи діючі механізми, можна констатувати, що Україна зробила значний крок уперед у цифровізації відбору. Проте залишаються зони для вдосконалення. По-перше, необхідно підвищувати якість самих тестових завдань, зміщуючи акцент із перевірки пам'яті (знання статей законів) на перевірку логіки та здатності застосовувати норми у складних ситуаціях. По-друге, актуальним є впровадження психологічного профайлінгу для кандидатів на керівні посади, щоб мінімізувати ризики призначення осіб, схильних до деструктивного управління.

Дослідження механізмів відбору кадрів показує, що публічна служба в Україні перебуває у стані динамічного оновлення. Поєднання конкурсних засад, цифровізації та поступової оптимізації чисельності створює фундамент для формування нової генерації державних службовців. Головним викликом залишається забезпечення реальної, а не декларативної чесної конкуренції, що є єдиним шляхом до побудови професійної та доброчесної системи публічного управління [62, с. 153].

Сучасна парадигма відбору кадрів для органів публічної влади в Україні ґрунтується на засадах меритократії, де ключовим критерієм успіху кандидата є його реальний професійний потенціал. Конкурсна процедура в цьому контексті виступає не просто як адміністративний регламент, а як складний діагностичний фільтр, спрямований на верифікацію відповідності претендента встановленим кваліфікаційним характеристикам. Важливим інструментом забезпечення інклюзивності та прозорості доступу до служби стало впровадження Єдиного вебпорталу вакансій державної служби, який нівелював територіальні бар'єри та забезпечив цифрову рівність усіх учасників відбору .

Методологічна база сучасного відбору інтегрує декілька взаємодоповнюючих етапів оцінювання. Першим рівнем виступає автоматизоване тестування, яке дозволяє об’єктивно виміряти когнітивні здібності та знання нормативно-правового поля. Використання спеціалізованих програмних засобів для перевірки результатів мінімізує корупційні ризики та виключає суб’єктивізм оцінювачів. Наступні рівні — розв'язання ситуаційних кейсів та структурована співбесід — дозволяють розкрити поведінкові компетенції та лідерський потенціал кандидата.

Особливої наукової уваги заслуговує диференціація підходів до відбору залежно від категорії посади. Якщо для категорій «Б» та «В» акцент робиться на виконавській дисципліні та фаховій експертності, то відбір на посади категорії «А» (вищий корпус державної служби) вимагає оцінювання стратегічного мислення та здатності до управління масштабними змінами.

Специфіка добору на керівні посади найвищого рівня реалізується через діяльність Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Це колегіальний орган, що функціонує на громадських засадах, залучаючи провідних експертів з управління персоналом, науковців та правознавців. Така незалежна модель сприяє формуванню довіри до результатів конкурсів та забезпечує фаховий рівень відбору еліти державного апарату.

Статистична рефлексія діяльності Комісії за 2025 рік демонструє високу інтенсивність кадрових процесів. Проведення 19 засідань та опрацювання понад

600 пакетів документів свідчить про динамічність оновлення керівного складу. Конкурсна напруженість (співвідношення кількості заявок до кількості переможців) підтверджує наявність реальної конкуренції: на 116 оголошених конкурсів було отримано майже 2000 заявок. Це вказує на те, що державна служба на вищих щаблях залишається привабливим кар'єрним треком для висококваліфікованих управлінців.

Впровадження Урядом Типових вимог до кандидатів на посади категорії «А» стало важливим кроком до стандартизації професійного профілю керівника. Сучасний «портрет» держслужбовця вищої ланки включає не лише формальний стаж (не менше 7 років), а й вільне володіння іноземними мовами та розвинені «soft skills». Лідерська компетентність у цьому контексті трактується як здатність:

- приймати високоефективні рішення в умовах невизначеності;
- виступати публічним речником державних інтересів;
- формувати навколо себе середовище інновацій та професійного розвитку підлеглих [47, с. 116].

Крім того, кандидат має демонструвати здатність до мультизадачності та стресостійкості, що є критично важливим в умовах кризового менеджменту. Етична складова — принциповість та орієнтація на служіння суспільству — стає базисом, на якому будується вся професійна діяльність.

Процеси заміщення вакансій категорій «Б» та «В» мають більш масовий характер. Оголошення понад 6500 конкурсів протягом 2025 року свідчить про значну кадрову ємність цих ланок. Середній показник у 3,5 особи на одну вакансію вказує на стабільний інтерес громадян до публічної служби, хоча рівень конкуренції тут нижчий, ніж у вищому корпусі.

Організацію цих процесів забезпечують внутрішні конкурсні комісії державних органів. Ключова роль тут належить службам управління персоналом, які відповідають за розробку спеціальних вимог. Якість цих вимог безпосередньо впливає на точність відбору, оскільки вони мають враховувати специфіку кожного конкретного напряму діяльності — від юриспруденції до

екологічного нагляду.

Дослідження механізмів відбору неможливе без аналізу гендерного балансу. Попри задекларовані європейські стандарти рівності, у структурі вітчизняної державної служби спостерігається феномен гендерної сегрегації. Статистика свідчить, що жінки становлять переважну більшість (близько 75%) працівників середньої та нижчої ланок, виконуючи основний обсяг операційної та аналітичної роботи. Однак при переході до вищого корпусу (категорія «А») ситуація кардинально змінюється на користь чоловіків [47, с. 114].

Дані Програми розвитку ООН підтверджують наявність так званої «скляної стелі»: жінки займають лише близько 13% позицій, на яких приймаються стратегічні управлінські рішення. Це вказує на необхідність перегляду механізмів відбору та професійного просування з метою подолання гендерних стереотипів та забезпечення рівного представництва статей у вищих ешелонах влади. Досягнення Цілей сталого розвитку у цій сфері до 2025 року залишається викликом, що потребує впровадження додаткових стимулів для жіночого лідерства в публічному секторі.

Україна збудувала сучасну, технологічно просунуту систему відбору кадрів для публічної служби. Проте подальший розвиток потребує зміщення фокусу з формальної перевірки знань на глибинну оцінку цінностей та психологічної готовності до роботи в умовах публічності. Тільки через поєднання цифровізації, меритократії та гендерної збалансованості можливо сформувати кадровий потенціал, здатний забезпечити європейське майбутнє нашої держави.

Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу в Україні дозволяє констатувати наявність певного парадоксу: при високому загальному рівні освіченості жіноцтва, їх представництво у вищих ешелонах публічної влади залишається недостатнім. Статистичні дані свідчать, що рівень вищої освіти серед жінок-службовців часто перевищує аналогічні показники у чоловіків, проте механізми кар'єрного ліфта на рівні категорії «А» спрацьовують для них рідше. У зв’язку з цим, стратегічним завданням державної кадрової політики є

не просто декларування гендерної рівності, а створення реальних інклюзивних умов, де конкурсний відбір базуватиметься на принципах «blind рекрутингу» та рівних можливостей, нівелюючи будь-які прояви прихованої дискримінації.

Незважаючи на впровадження структурованого підходу до організації конкурсів, практика останніх років виявила низку системних дефектів, що підривають довіру суспільства до інституту державної служби. До найбільш гострих проблем слід віднести:

1. Політичний протекціонізм: складність повного усунення впливу політичних фігур на суб’єктів призначення, що подекуди перетворює конкурс на формальність.

2. Дефіцит експертності комісій: недостатній рівень HR-компетентності членів конкурсних комісій, які не завжди володіють методиками оцінки психологічного профілю або лідерського потенціалу.

3. Методологічна розбіжність: відсутність єдиних, чітко верифікованих індикаторів для вимірювання таких «м'яких навичок» (soft skills), як комунікаційна еластичність та стресостійкість.

4. Якість кадрового резерву: низький рівень первинної підготовки кандидатів, що свідчить про розрив між теоретичною освітою та реальними вимогами державного управління [41, с. 220].

Зазначені виклики актуалізують роль безперервного професійного навчання. Сучасна служба управління персоналом повинна трансформуватися з органу контролю в центр розвитку талантів. Закон України «Про державну службу» акцентує на тому, що професійна підготовка є не правом, а обов'язком службовця, що, у свою чергу, ставить високі вимоги до мережі закладів вищої освіти, які готують магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

У межах Розділу V профільного Закону концепт «службової кар’єри» набуває чіткого правового змісту. Він розглядається як інтегральний процес, що поєднує безпосереднє проходження служби (від прийняття до звільнення) та динамічне кар’єрне просування, яке детермінується виключно рівнем

професійної компетентності.

У науковому дискурсі менеджменту персоналу прийнято розрізняти два вектори кар’єрного розвитку:

- Професійна кар’єра: це процес накопичення унікального досвіду та спеціалізованих знань. Вона охоплює весь життєвий цикл фахівця — від студентської лави до почесної відставки. Цей шлях може бути лінійним або передбачати «транспрофесіоналізацію» — освоєння суміжних галузей державного управління, що робить службовця універсальним управлінцем.
- Посадова кар’єра: відображає вертикальну або горизонтальну мобільність у межах формальної ієрархії державного органу. Це зміна статусів, рангів та обсягу владних повноважень.

Дослідження В. Щегорцової та інших провідних фахівців підкреслюють, що успіх кадрової політики залежить від здатності служби управління персоналом мінімізувати вплив «ситуаційної кар’єри», де успіх залежить від випадковості, на користь «системної кар’єри». Системний підхід дозволяє перетворити кар’єрний шлях на передбачувану та вмотивовану траєкторію.

В управлінській практиці виділяють кілька класичних моделей системної кар’єри, які можуть бути адаптовані до умов публічної служби:

1. Модель «Трамплін»: передбачає тривале перебування на фахових посадах із різким злетом до керівних вершин на піку професійної зрілості, після чого слідує вихід на пенсію.
2. Модель «Сходи»: найбільш збалансований варіант, де кожен ступінь ієрархії є обов’язковим і має визначений термін проходження (наприклад, 3–5 років на одній посаді для повного опанування функціоналу).
3. Модель «Змія»: базується на горизонтальній ротації. Службовець почергово працює у різних департаментах (юридичному, фінансовому, аналітичному), що дозволяє йому вивчити роботу органу «зсередини» перед призначенням на високу керівну посаду.
4. Модель «Роздоріжжя»: передбачає періодичне комплексне оцінювання (атестацію), за результатами якого приймається рішення: або

подальший вертикальний ріст, або горизонтальна ротація для поглиблення експертизи.

При стратегічному плануванні кар'єрних траєкторій служби управління персоналом зобов'язані дотримуватися нормативних обмежень щодо структури штату. Зокрема, ієрархічна піраміда має бути стійкою: сумарна кількість посад категорій «А» та «Б» не повинна перевищувати 30% від загального штату. Це забезпечує оптимальний баланс між управлінською ланкою та безпосередніми виконавцями-спеціалістами.

Нижче наведено порівняльний аналіз структури персоналу, що демонструє поточний розподіл ролей у системі публічної служби.

Оцінка механізмів відбору та розвитку кадрів свідчить про необхідність переходу від фрагментарних заходів до цілісної системи управління талантами. Тільки через прозорий конкурсний відбір, подолання гендерних стереотипів та впровадження системних моделей кар'єри можливо сформувати професійний корпус держслужбовців, здатний ефективно відповідати на виклики сучасності. У таблиці 2.1 наведено показники чисельності державних службовців-керівників та державних службовців-спеціалістів.

Таблиця 2.1

Розподіл держслужбовців за посадами (керівники/спеціалісти)

Станом на 1 січня, рік	Категорії держслужбовців, %	
	Керівники	Спеціалісти
2023	27 %	73 %
2024	37 %	63 %
2025	35 %	65 %

За результатами статистичних даних за 2023 та 2025 роки наводиться чисельність керівників із 1 по 6 категорію та службовців із 2 по 7 категорії, відповідно до матеріалів звіту про якісний і кількісний склад державних службовців. Дані статистики 2025 року представлені у новому звіті, де зазначено кількість керівників категорій А та Б, а також державних службовців категорії В. Проте порівняння цих показників не є цілком коректним, що ускладнює

проведення об’єктивного аналізу розподілу державних службовців за категоріями посад [2, с. 251].

Процес трансформації системи публічного управління в Україні вимагає докорінного перегляду підходів до формування кадрового складу. Ефективність державної служби прямо корелює з якістю механізмів відбору, які мають не лише відсіювати некомпетентних кандидатів, а й залучати лідерів нового типу — доброчесних, професійних та орієнтованих на суспільне благо.

Глибокий аналіз кількісного складу державного апарату базується на порівнянні статистичних звітів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Зокрема, дані за 2023 та 2025 роки демонструють динаміку розподілу посад від 1-ї до 6-ї категорій для керівників та від 2-ї до 7-ї для виконавців. Проте сучасна методологія звітності 2025 року зазнала суттєвих змін: тепер облік ведеться за категоріями А (вищий корпус), Б (керівники середньої ланки) та В (спеціалісти).

Така зміна класифікації створює певні аналітичні труднощі. Пряме порівняння показників попередніх років із новими даними не є цілком коректним через різницю у функціональному наповненні категорій. Це ускладнює проведення об’єктивного лонгітюдного аналізу і вказує на необхідність розробки єдиної перехідної матриці для оцінки кадрового потенціалу в історичній ретроспективі. Відсутність чіткої кореляції між старими та новими категоріями посад заважає точно визначити, чи відбулося реальне скорочення бюрократичного апарату, чи лише формальна перекваліфікація посад.

Успішна кар’єра в публічному секторі — це не просто механічне переміщення вгору ієрархічними сходами. Це комплексний процес самореалізації особистості, що супроводжується зростанням соціального статусу, визнанням професійної спільноти та розширенням кола управлінської відповідальності. Проте в українських реаліях часто спостерігається явище «швидкого кар’єризму», коли особи без належного досвіду потрапляють на високі політичні посади, включаючи міністерські крісла.

Такий стрімкий ріст, якщо він вмотивований лише особистим

честолюбством або прагненням отримати доступ до ресурсів, несе в собі значні загрози:

1. Професійна некомпетентність: відсутність етапності у розвитку навичок призводить до прийняття помилкових стратегічних рішень.

2. Корупційні ризики: амбіції, не підкріплені етичним фундаментом, часто трансформуються у зловживання владою.

Експертне середовище одностайне: дефіцит доброчесності у поєднанні з широкими дискреційними повноваженнями та слабким внутрішнім контролем створює ідеальні умови для конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів — це «тихий» руйнівник державності, де приватний інтерес посадовця вступає в суперечність із його публічним обов'язком, розмиваючи об’єктивність прийняття рішень.

Сучасна кадрова політика зміщує фокус із суто професійних навичок (hard skills) на морально-етичні характеристики кандидата. Доброчесність перестала бути лише моральною категорією і перетворилася на юридичну вимогу. При проведенні конкурсів служба управління персоналом зобов’язана оцінювати не лише диплом, а й психологічний профіль особи, її ставлення до корупційних проявів та рівень соціальної відповідальності.

Психологічний клімат у колективі та корпоративна культура також формуються на етапі відбору. Якщо система «пропускає» токсичних або недоброчесних працівників, це руйнує мотивацію всього підрозділу. Тому роль HR-департаментів полягає у створенні таких фільтрів, які б ідентифікували «ціннісний розрив» ще на етапі співбесіди.

Результати національних опитувань 2025 року відображають тривожну тенденцію: понад 90% громадян ідентифікують корупцію як екзистенційну загрозу державі. При цьому рівень віри у здатність влади подолати це явище критично низький — лише 15%. Основна претензія суспільства полягає у вибірковості антикорупційного правосуддя: заходи часто стосуються лише дрібних клерків, тоді як топ-чиновники користуються імунітетом «політичної доцільності».

Для виправлення цієї ситуації Україна має імплементувати норми статті 8 Конвенції ООН проти корупції, що вимагає запровадження дієвих кодексів поведінки. Важливо, щоб ці кодекси не залишалися декларативними папірцями, а стали частиною системи оцінювання діяльності. Добровільність етичних норм має підкріплюватися жорстким зовнішнім контролем.

Принцип меритократії — влада найбільш здібних — є ключовим для сучасної України. Це передбачає:

- Рівність стартових можливостей: відкриті конкурси, доступні для кожного, незалежно від походження чи зв'язків.
- Відсутність дискримінації: оцінка кандидата виключно за професійними якостями, без урахування віку, статі (гендерний аспект залишається гострим) чи політичних симпатій.
- Класифікація посад: чіткі кваліфікаційні вимоги, які дозволяють «відсіювати» осіб, що не відповідають стандартам посади [9, с. 103].

Однак аналіз свідчить, що меритократичний підхід досі не реалізований повною мірою. Основною перешкодою є розмитість понять «політична» та «адміністративна» посади. Це дозволяє здійснювати політичне призначення там, де має працювати професійний технократ. Крім того, низька компетентність самих конкурсних комісій часто нівелює ідею відкритого відбору.

Суттєвим недоліком залишається відсутність ефективного моніторингу потреб у кадрах. Державне замовлення на підготовку магістрів публічного управління часто не відповідає реальним запитам ринку праці. Молодь не бачить у державній службі перспективного кар’єрного ліфта через низькі зарплати на початкових етапах та відсутність прозорого планування кар’єри.

Плинність кадрів, особливо серед талановитих спеціалістів середньої ланки, є прямим наслідком недосконалої системи оцінювання. Якщо службовець не бачить прямого зв’язку між якістю своєї роботи та кар’єрним зростанням, він залишає державний сектор на користь бізнесу.

Законодавче закріплення принципу меритократії та його практична імплементація є запорукою виживання системи державного управління. Для

підвищення ефективності механізмів відбору необхідно:

1. Уніфікувати систему статистичного обліку кадрового складу.
2. Запровадити обов’язкове психологічне тестування на доброчесність для всіх категорій посад.
3. Чітко розмежувати політичні та адміністративні ролі.
4. Модернізувати систему професійного навчання, орієнтуючись на сучасні технології управління.

Тільки за умови формування позитивного іміджу державної служби як середовища професіоналів та патріотів, Україна зможе збудувати апарат, здатний долати виклики післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

2.3. Методичні підходи до аналізу впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на процес управління персоналом

Ефективність сучасної системи управління персоналом (HR-менеджменту) в установах публічного сектору безпосередньо залежить від здатності керівництва адаптувати кадровий інструментарій до динамічних трансформацій довкілля. Формування стратегії управління людськими ресурсами не може відбуватися в ізоляції; воно потребує впровадження комплексних організаційно-методичних підходів, які б враховували синергію внутрішніх можливостей установи та викликів зовнішнього оточення .

У науковій літературі домінує підхід, згідно з яким середовище функціонування організації поділяється на два вектори: внутрішній та зовнішній. Внутрішні чинники є похідними від життєдіяльності самого суб’єкта господарювання або державної установи. Вони піддаються прямому управлінському впливу, визначають якість прийняття адміністративних рішень та цілеспрямованість кадрової політики. На противагу їм, зовнішні фактори (макросередовище) характеризуються низьким ступенем прогнозованості та обмеженим впливом з боку організації. Проте саме вони задають загальний вектор розвитку, змушуючи внутрішні структури підпорядковуватися

глобальним тенденціям — від цифровізації до змін у трудовому законодавстві.

Для побудови релевантної моделі стратегічного управління персоналом необхідно здійснити детальну структуризацію цих чинників. У цьому контексті вагомими є напрацювання Н. Л. Гавкалової, яка акцентує увагу на системі управління знаннями як ключовому внутрішньому драйвері. До складу внутрішньоорганізаційних детермінант авторка відносить [12, с. 43]:

- Професійно-кваліфікаційний базис: рівень початкових компетенцій та потенціал до навчання.
- Інноваційну сприйнятливість: готовність менеджменту впроваджувати новітні HR-технології.
- Соціальну компоненту: стан корпоративної культури та мікроклімату.
- Стимулюючий механізм: систему мотивації, що орієнтована на розвиток інтелектуального капіталу.

Макросередовище формування людського капіталу досліджується через призму системних аспектів. Л. І. Михайлова виокремлює правовий, економічний, соціальний та демографічний зрізи. Ці аспекти створюють «інституційну рамку», у межах якої установа може залучати та використовувати трудовий потенціал. О. А. Грішнова розширює цю класифікацію, додаючи екологічний та соціально-демографічний чинники, що стає особливо актуальним у контексті концепції сталого розвитку [23, с. 383].

Узагальнюючи вітчизняні та світові дослідження, зовнішні чинники структуруються за наступними групами:

- Політико-правові: стабільність законодавства про працю, антикорупційні вимоги, рівень державної підтримки освіти.
- Інноваційно-технологічні: швидкість впровадження штучного інтелекту та автоматизації в управлінські процеси.
- Глобалізаційні: відкритість ринку праці, міграційні процеси, міжнародні стандарти публічного управління.
- Економічні: рівень інфляції, динаміка заробітних плат у приватному секторі, бюджетні обмеження установи.

Щодо внутрішнього середовища, його аналіз потребує декомпозиції на функціональні блоки: кадровий (плинність, вікова структура), маркетинговий (імідж роботодавця), фінансовий (можливість фінансування програм розвитку) та організаційний (гнучкість структури).

Для переходу від теоретичного опису до практичного планування стратегії управління персоналом пропонується використання методики матричного аналізу Дж. Вільсона. Даний підхід дозволяє перетворити якісні експертні оцінки на кількісні показники, що є підґрунтям для розробки «профілю середовища».

Процедура аналізу передбачає залучення експертної групи (керівники підрозділів, фахівці HR-служби), яка оцінює кожен фактор за визначеними критеріями.

Алгоритм оцінки зовнішнього середовища:

1. Важливість для галузі (A): оцінюється за 3-бальною шкалою (3 — висока, 2 — середня, 1 — низька).

2. Вплив на конкретну установу (B): ступінь реального впливу фактора на поточну діяльність (від 0 до 3).

3. Спрямованість впливу (C): вектор впливу, де $+1$ означає позитивну можливість для розвитку, а -1 — загрозу, що потребує нівелювання.

Інтегральна оцінка зовнішнього чинника (E_{ext}) розраховується за формулою:

$$E_{ext} = A \times B \times C$$ (2.1)

Алгоритм оцінки внутрішнього середовища:

Для внутрішніх чинників шкала дещо спрощена, оскільки вони вже є частиною організації:

1. Вплив на установу (B_{int}): сила прояву фактора всередині системи (від 0 до 3).

2. Спрямованість впливу (C_{int}): зазвичай $+1$ (сильна сторона) або -1 (слабка сторона).

Інтегральна оцінка внутрішнього чинника (E_{int}):

$$E_{int} = B_{int} \times C_{int}$$ (2.2)

При проведенні аналізу важливо враховувати динамічність спрямованості впливу. Один і той самий фактор (наприклад, цифровізація) може бути позитивним для молодих спеціалістів, але створювати стресове середовище для працівників старшого віку. Для забезпечення консистентності аналізу в межах бакалаврської роботи пропонується приймати гіпотезу про переважно позитивну спрямованість впливу чинників за умови ефективного стратегічного управління.

Результати розрахунків дозволяють побудувати ієрархію чинників. Фактори, що отримали найвищі за абсолютним значенням бали, визначаються як пріоритетні. Саме на них має бути спрямована основна частка ресурсів установи: якщо домінують позитивні зовнішні чинники при сильних внутрішніх — обирається стратегія інтенсивного зростання; якщо домінують негативні зовнішні впливи — стратегія захисту та мінімізації ризиків через внутрішню реструктуризацію.

Методичний підхід дозволяє не просто констатувати наявність проблем, а й вибудовувати гнучку систему управління персоналом, яка здатна трансформувати зовнішні виклики у внутрішні можливості для розвитку трудового потенціалу публічної служби.

У таблиці 2.2 наведено профіль середовища для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на управління діяльністю установи у контексті стратегічного управління персоналом, а в таблиці 2.3 – аналогічний профіль для чинників внутрішнього середовища. Профілі побудовані на основі анкетування експертів. Спрямованість впливу відображає прямий або опосередкований ефект чинників на досліджуваний процес; у цьому дослідженні переважає прямий вплив, який у таблицях позначено символом «+».

Таблиця 2.2

Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на формування стратегії менеджменту персоналу

№	Фактори	Важливість стратегічного управління персоналом для галузі (A)	Вплив чинників на стратегічне управління персоналом у межах установи (B)	Спрямованість впливу (C)	Рівень важливості (D = A×B×C)

1.	Економічні	24,16	20,36	+	491,90
2.	Інноваційно-технологічні	23,52	17,28	+	406,43
3.	Інституційні	17,08	11,52	+	196,76
4.	Політико- правові	23,0	18,12	+	416,76
5.	Соціальні	28,68	23,68	+	679,14
6.	Глобалізаційні	17,4	15,2	+	264,48

Отже, на стратегічне управління персоналом найбільший вплив мають соціальні чинники. Економічні, інноваційно-технологічні та політико-правові фактори виявляють помірний вплив, тоді як глобалізаційні та інституційні чинники мають незначний вплив на цей процес.

Таблиця 2.3

Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників внутрішнього середовища на і розвиток персоналу

№	Фактори	Важливість стратегічного управління персоналом для галузі (А)	Вплив чинників на стратегічне управління персоналом для установи (В)	Рівень важливості (D = А×В)
1.	Техніко-технологічні	34,2	+	34,2
2.	Інноваційно-інвестиційні	7,88	+	7,88
3.	Маркетинг та збут	15,52	+	15,52
4.	Фінансово-економічні	43,24	+	43,24
5.	Людські	32,44	+	32,44
6.	Соціально-психологічні	20,92	+	20,92
7.	Організаційні	12,44	+	12,44

Серед чинників внутрішнього середовища установи найбільш відчутний вплив на стратегічне управління персоналом мають техніко-технологічні та фінансово-економічні фактори, а також кадровий потенціал. Помірний рівень впливу спостерігається з боку маркетингових і збутових чинників, соціально-психологічних та організаційних аспектів. Водночас інноваційно-інвестиційні фактори характеризуються незначним впливом на зазначений процес.

З метою визначення найбільш значущих чинників та оцінки ймовірності

посилення їхнього впливу доцільно застосувати матрицю, запропоновану Дж. Вільсоном (табл. 2.4). Імовірність впливу визначалася за результатами експертного опитування із використанням шкали оцінювання: висока, середня та низька. Для більш точного встановлення інтервальних значень цієї шкали доцільно використовувати її кількісне відображення.

З цією метою пропонується застосування шкали.

Таблиця 2.4

Матриця впливу факторів на розвиток персоналу

Вплив факторів на стратегічне управління персоналом		Вірогідність посилення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічне управління персоналом		
		Висока	Середня	Низька
Високий	фактори зовнішнього середовища[1296 – 613,53]	соціальні	Економічні	–
	фактори внутрішнього середовища[51,00 – 24,1434]	соціально-психологічні	фінансово-економічні; людські	–
Середній	фактори зовнішнього середовища[396,44 – 613,53]	інноваційно-технологічні	політико- правові	–
	фактори внутрішнього середовища[15,6009 – 24,1434]	–	маркетингу та збуту	Організаційні
Низький	фактори зовнішнього середовища[0 – 396,45]	–	–	глобалізаційні; інституційні
	фактори внутрішнього середовища [0 – 15,6009]	інноваційно-інвестиційні	–	–

З огляду на цілі дослідження, під час формування матриці впливу чинників на управління та розвиток персоналу доцільно обмежитися трьома рівнями шкали Харрінгтона, що відповідають якісним характеристикам «високий», «середній» та «низький». Зважаючи на різні значення, отримані в результаті розрахунку балів, окремо визначено інтервальні значення оцінювання для внутрішніх і зовнішніх чинників.

Обґрунтування розміщення чинників у відповідних квадрантах за віссю «ймовірність посилення впливу чинників на процес управління персоналом» здійснювалося на основі узагальнення переважної більшості експертних оцінок,

отриманих під час анкетування.

Отримані результати слугують підґрунтям для моделювання стратегії управління персоналом, оскільки початковим етапом цього процесу є дослідження умов та тенденцій, що визначають політику установи у сфері управління людськими ресурсами.

Аналізуючи матрицю оцінювання впливу чинників на процес управління витратами, пов'язаними з утриманням і розвитком персоналу, особливу увагу необхідно приділити таким полям матриці, як ВВ (високий вплив і висока ймовірність його посилення), ВС (високий вплив і середня ймовірність посилення) та СВ (середній вплив і висока ймовірність посилення). Саме ці фактори повинні враховуватися під час розроблення програм розвитку персоналу. До них належать соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, кадрові та інноваційно-технологічні чинники.

Фінансово-економічні чинники значною мірою визначаються такими складовими, як рівень автономності та ліквідності установи, потреба у фінансовому дофінансуванні, витрати на оплату праці, а також продуктивність праці персоналу. Водночас ключовими компонентами людського чинника виступають структура персоналу за професійно-кваліфікаційними та віково-статевими характеристиками, система оплати праці та мотивації працівників, організація професійного навчання, особливості добору, оцінювання та вивільнення персоналу, застосовувані методи управління людськими ресурсами, рівень компетентності працівників і показники плинності кадрів.

Чинники зовнішнього середовища здебільшого є частково або повністю неконтрольованими з боку окремих суб'єктів господарювання, тому їхній вплив є особливо значущим у випадках, коли вони потрапляють до квадрантів із високим або середнім рівнем впливу. До економічних чинників належать такі показники, як валовий внутрішній продукт на душу населення, рівень і динаміка цін, обсяг інвестицій в економіку, купівельна спроможність населення, пропорції розподілу доходів у країні та інвестиційна політика держави.

Соціальні чинники формуються під впливом таких елементів, як рівень зайнятості населення, співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці, демографічна та соціальна структура населення, рівень соціальної напруженості, співвідношення доходів і витрат громадян, система професійно-технічної та вищої освіти, соціальна мобільність населення, а також ментальні особливості населення певного регіону.

Інноваційно-технологічні чинники пов'язані з такими показниками, як обсяги державних витрат на наукові дослідження та розробки, частка високотехнологічного експорту в загальному обсязі експорту країни, обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт, джерела фінансування інноваційних розробок, державні витрати на розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, податкові та фінансові стимули для науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, участь держави у міжнародних науково-технологічних програмах, а також рівень захисту інтелектуальної власності.

Під час дослідження впливу чинників на зазначений процес також враховуються ті з них, що потрапили до інших секторів матриці: ВН (високий вплив і низька ймовірність його посилення), НВ (низький вплив і висока ймовірність посилення) та СС (середній вплив і середня ймовірність посилення). До цієї групи належать політико-правові чинники, фактори маркетингу і збуту, а також інноваційно-інвестиційні чинники. Незважаючи на відносно нижчий рівень їхньої значущості, вони характеризуються досить високими експертними оцінками, що свідчить про потенційну важливість їх у стратегічному управлінні персоналом.

Щодо інших чинників, зокрема організаційних, глобалізаційних та інституційних, то під час розроблення відповідної програми їх вплив може не враховуватися, оскільки результати експертного оцінювання свідчать про їх незначний вплив на процес управління витратами, пов'язаними з утриманням і розвитком персоналу.

Отже, результати дослідження впливу чинників зовнішнього та

внутрішнього середовища підтверджують неоднорідність їх структури, а також наявність як контрольованих, так і неконтрольованих механізмів впливу. Крім того, ці фактори можуть мати як прямий, так і опосередкований характер дії, що зумовлює їхню взаємозалежність та взаємодію. У процесі аналізу були визначені ті чинники, які насамперед необхідно враховувати під час розроблення програми розвитку персоналу з метою своєчасного виявлення та попередження можливих негативних впливів внутрішнього й зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Оцінювання результативності діяльності державних службовців як складова підвищення ефективності державного управління

Дослідження механізмів функціонування державної влади вимагає глибокого аналізу низки ключових положень, що дозволяють розкрити практичну природу оцінювання управлінської діяльності.

Центральним поняттям у цій системі координат виступає соціальна ефективність, яку слід розглядати як інтегральний показник якості державного врядування. Вона визначається насамперед рівнем відповідності результатів діяльності владних інституцій суспільним очікуванням та ступенем задоволення фундаментальних потреб громадян. Важливо підкреслити, що аналіз даної категорії не може бути обмежений лише загальнодержавним масштабом; він потребує диференційованого підходу, який охоплює як рівень центральних органів влади, так і локальний рівень окремих установ та організацій.

На загальнонаціональному рівні соціальна ефективність набуває матеріального втілення через комплексний стан життєдіяльності населення. Це проявляється у забезпеченні високих стандартів освіти, гарантуванні свободи пересування, стабільності системи охорони здоров’я та розширенні соціальних гарантій.

Досягнення позитивної динаміки за цими напрямами не є випадковим процесом, а стає результатом цілеспрямованого вдосконалення кадрової архітектури державних органів. Зокрема, йдеться про зростання інтелектуального капіталу публічних службовців, модернізацію умов праці та побуту громадян, а також впровадження дієвих мотиваційних механізмів, що стимулюють трудову активність [30, с. 304].

Таким чином, розвиток соціальної інфраструктури стає фундаментом, на

якому базується сталий розвиток громади та держави в цілому.

Сучасна наукова думка пропонує структурований погляд на ієрархію соціальної ефективності, виокремлюючи в ній кілька автономних, але взаємопов’язаних рівнів.

Першим з них є загальна соціальна ефективність, що ілюструє макроекономічні та соціокультурні наслідки роботи всієї управлінської системи. Вона дає відповідь на питання про те, наскільки ефективно держава трансформує ресурси у суспільний добробут.

Наступний рівень — спеціальна соціальна ефективність — фокусується на внутрішній логіці діяльності суб’єкта управління. Тут аналізу підлягають організаційна структура, раціональність розподілу повноважень та технологічна оснащеність управлінських процесів. Такий підхід дозволяє виявити слабкі ланки в ієрархічних системах і оптимізувати витрати ресурсів.

Нарешті, конкретна соціальна ефективність спрямована на оцінку окремих управлінських актів, рішень та навіть поведінкових паттернів посадових осіб, що безпосередньо впливають на якість взаємодії влади з населенням.

Критеріальна база оцінювання соціальної ефективності повинна відображати реальний стан взаємозв’язку між державою та суспільством. Основним завданням таких критеріїв є визначення здатності управлінської системи забезпечувати гармонійний розвиток усіх соціальних груп. З позиції раціонального менеджменту критично важливо, щоб державне управління було орієнтоване на системне вирішення проблем у чітко визначені часові межі. При цьому оцінювання не повинно обмежуватися виключно економічними показниками. Необхідно враховувати широкий спектр екстерналій: від екологічних наслідків до психологічного клімату в суспільстві та демографічних трендів.

Для об’єктивного вимірювання прогресу доцільно використовувати систему індикаторів, що корелюють із міжнародними стандартами. До них, зокрема, належать показники продуктивності праці у порівнянні з розвиненими країнами, темпи нарощування національного багатства, а також параметри

безпеки та впорядкованості суспільних відносин. Саме позитивна динаміка цих маркерів свідчить про спроможність держави до самовідтворення та розвитку.

Окрему увагу в контексті забезпечення соціальної ефективності слід приділити інституційному механізму. Він виступає базовим фундаментом для реалізації євроінтеграційного вектору України та розбудови правової держави. Під інституційним механізмом ми розуміємо складну мережу взаємодії формальних установ та неформальних інститутів, які спільно забезпечують впровадження принципів демократичного врядування. Ця система дозволяє не лише узгоджувати інтереси різних верств населення, а й координувати їх зусилля для реалізації стратегічних цілей країни.

Правовий аспект цього механізму охоплює сукупність інструментів, за допомогою яких держава здійснює легітимний вплив на суспільні процеси. Це реалізується через розгалужену систему нормативно-правових актів, розпоряджень та управлінських рішень індивідуального характеру. Основою правового регулювання у цій сфері є чітке визначення процедур взаємодії за трьома основними напрямами.

По-перше, це відносини між органами влади та громадянським суспільством.

По-друге — горизонтальні та вертикальні зв’язки всередині державного апарату під час розподілу компетенцій.

І по-третє — це безпосередня комунікація між державними службовцями та громадянами, де особливе значення має культура виконання службових обов’язків та оперативність реагування на звернення осіб [37].

Саме такий комплексний підхід до розуміння правових засад дозволяє створити прозору та ефективну модель публічного управління. Показники якості державного управління, що визначаються міжнародними організаціями зображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Показники якості державного управління, що визначаються міжнародними

організаціями

Показник	Організація, що проводить розрахунок	Характеристика показника
Інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS)	Світовий банк	Оцінювання якості управління здійснюється за шістьма основними індексами, що охоплюють такі напрями: право голосу та підзвітність органів влади; політична стабільність та відсутність насильства; ефективність діяльності уряду; якість законодавчої бази; верховенство закону; контроль за рівнем корупції.
Показник оцінки якості цілей та прогресу реформ в країні	Організація економічної співпраці і розвитку (ОЕСР)	Ефективність державного управління визначається на основі аналізу якості адміністрування за окремими блоками: організація державної служби; управління розробкою та реалізацією державної політики; управління державними фінансовими ресурсами; контроль за міжнародними фінансовими операціями; зовнішній аудит; система державних закупівель.
Показник кредитоспроможності	Міжнародні рейтингові агенції, Standard and Poor's Moodis, Fitch та ін.	Рейтингове оцінювання країни формується з урахуванням національних макроекономічних та мікроекономічних показників.
Індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП)	Комітет розвитку ООН	Якість життя населення країни оцінюється на основі таких показників, як валовий внутрішній продукт на душу населення, очікувана тривалість життя та рівень освіти серед громадян.
Індекс сприйняття корупції (ІСК)	Міжнародна агенція Transparency International	Визначення якості державного управління також передбачає оцінку поширеності корупційних практик серед державних службовців та політичних діячів.
Індекс непрозорості	Міжнародна агенція Price waterhouse Coopers	Додатково оцінка ефективності управління базується на аналізі впливу країни на вартість та ефективність здійснюваних капіталовкладень.

У сучасній архітектурі публічного управління процедура моніторингу та оцінки діяльності персоналу виступає не лише як інструмент контролю, а насамперед як стратегічний важіль інтенсифікації професійного розвитку службовців. Оцінювання результативності є циклічним процесом, спрямованим на встановлення відповідності фактичних досягнень працівника заздалегідь визначеним цілям та ключовим показникам.

Згідно з нормативно-правовою базою, персональну відповідальність за об'єктивність та неупередженість результатів оцінювання несе безпосередній керівник державного службовця. Процес документування результатів здійснюється за чітко регламентованою формою. Проте існують специфічні умови делегування цих повноважень: у випадках, коли безпосередній керівник тимчасово відсутній або термін його перебування на посаді складає менше шести

місяців, обов’язки щодо оцінювання покладаються на його заступника або керівника вищої ланки. Така вимога зумовлена необхідністю забезпечення глибокого розуміння керівником специфіки роботи підлеглого. До процедури допускаються особи, які фактично відпрацювали на займаній посаді не менше піврічного терміну. Слід зауважити, що навіть за умови організаційних трансформацій (реорганізації чи зміни назви посади), працівник підлягає оцінюванню, якщо зміст його функціональних обов’язків залишився незмінним.

Законодавство передбачає певний імунітет щодо оцінювання для вразливих категорій службовців. Зокрема, процедура не ініціюється стосовно осіб, які перебувають у відпустках у зв’язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною (до досягнення нею трирічного або, за медичними показаннями, шестирічного віку), а також тих, хто перебуває у тривалих відпустках без збереження заробітної плати. У ситуаціях тимчасової непрацездатності встановлено адаптивний графік: оцінювання проводиться протягом десяти робочих днів з моменту офіційного виходу працівника на роботу.

Організаційний етап підготовки до оцінювання має критичне значення для прозорості всього процесу. Служба персоналу зобов’язана забезпечити керівний склад необхідним інструментарієм (бланками та методичними рекомендаціями) мінімум за тиждень до старту кампанії. Паралельно проводиться роз’яснювальна робота серед персоналу з метою мінімізації суб’єктивного стресу та забезпечення єдиного розуміння критеріїв. Важливим аспектом є дотримання режиму конфіденційності та архівації: оригінальні примірники результатів зберігаються в особових справах у службі персоналу, тоді як копія надається безпосередньо службовцю для самоконтролю та подальшого планування кар’єри.

Процедурна модель оцінювання є багатоетапною та включає такі ключові фази:

1. Самооцінювання: на цьому етапі службовець здійснює рефлексію власної діяльності, фіксуючи у звіті досягнуті результати та пропонуючи шляхи оптимізації робочих процесів.

2. Діалог із керівником: центральний елемент процедури, під час якого проводиться змістовне обговорення виконання індивідуальних завдань. Керівник аналізує не лише кількісні показники, а й рівень професійної компетентності, виявляючи дефіцит знань чи навичок, необхідних для професійного зростання.

3. Фіналізація та затвердження: підсумовування балів та офіційне ознайомлення працівника з вердиктом [38, с. 6].

Методика розрахунку підсумкового балу базується на визначенні середнього арифметичного значення за кожним показником. Шкала оцінювання є трирівневою: «відмінно» (3 бали), що свідчить про перевищення очікувань; «позитивно» (2 бали), що підтверджує належне виконання обов'язків; та «негативно» (1 бал), що сигналізує про невідповідність займаній посаді.

Для вирішення спірних питань та забезпечення колегіальності створюється спеціальна комісія. Її очолює керівник апарату або заступник керівника державної служби, а організаційний супровід забезпечує секретар — представник служби персоналу. Комісія є правомочною за умови присутності більшої частини її складу, а рішення ухвалюються шляхом простого голосування. У разі паритету голосів вирішальне слово залишається за головою комісії. Весь перебіг засідання фіксується у протоколі, що має статус офіційного документа.

Важливим елементом демократичності є право службовця на оскарження результатів. Працівник, який не погоджується з висновками, має право бути присутнім на засіданні комісії та надавати свої пояснення. Якщо за результатами перевірки підтверджується негативна оцінка, керівництво зобов’язане розробити план заходів щодо професійного коригування діяльності працівника. Повторне незадовільне оцінювання, проведене через шість місяців, може стати правовою підставою для розірвання службових відносин.

Адміністративна процедура оскарження передбачає надання письмової відповіді керівником протягом десяти календарних днів. Подальша апеляція можлива через звернення до центрального органу виконавчої влади, що

опікується питаннями державної служби. Такий орган уповноважений ініціювати службове розслідування для виявлення можливих порушень прав державного службовця та відновлення справедливості.

На противагу санкціям, система оцінювання передбачає потужний блок преференцій. Позитивний висновок є фундаментом для професійного просування та отримання відомчих відзнак. Оцінка «відмінно» відкриває шлях до щорічного преміювання, дострокового присвоєння чергового рангу та подання клопотань про державні нагороди. Крім того, результати оцінювання лягають в основу індивідуальних планів навчання.

Завершальний етап циклу оцінювання полягає у верифікації та узагальненні даних. Відомості вносяться до особової картки форми П-2ДС. Служба персоналу формує зведений звіт, який до 1 лютого наступного за звітним року подається до профільного центрального органу виконавчої влади. Фінальний аналітичний звіт оприлюднюється на офіційних вебресурсах, що забезпечує публічний контроль за ефективністю кадрової політики в державному секторі.

3.2. Вплив корпоративної культури на підвищення професійної компетентності працівників органів публічної служби

Починаючи з кінця XX століття, система публічного управління в розвинених країнах зазнає постійних реформ, прагнучи адекватно реагувати на сучасні виклики. Йдеться про трансформацію управлінської парадигми. Поступово формується нова культура та стиль діяльності органів влади, орієнтовані на потреби громадян, а також підвищується відповідальність за надання послуг і розподіл ресурсів. Управління дедалі більше ґрунтується на ціннісних і культурних засадах, а не лише на формальних бюрократичних нормах.

Ефективність діяльності державних інституцій оцінюється за рівнем задоволеності населення наданими послугами, ступенем довіри до влади та

можливістю громадян брати участь у процесах ухвалення рішень. У межах нової управлінської моделі взаємодія з громадянином стає ключовим елементом функціонування установ. При цьому управлінська діяльність у публічній сфері реалізується через такі базові функції, як планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Тривалий час як у господарській сфері, так і в державному управлінні корпоративна культура не розглядалася як стратегічно важливий чинник успішності організації, а її вивченню приділялося недостатньо уваги. Водночас сучасна парадигма публічного управління, що спирається на кращі практики менеджменту та орієнтацію на громадянина як споживача послуг, передбачає активне використання принципів корпоративної культури [50, с. 216].

Запровадження концепції Good Governance (належного врядування) демонструє, що суспільство здатне до самоорганізації на основі горизонтальних зв'язків без домінування примусових механізмів. За таких умов інститути держави, бізнесу та громадянського суспільства усвідомлюють власні інтереси, прагнуть рівності, соціальної справедливості та економічної збалансованості.

Це зумовлює необхідність упровадження не лише нових управлінських підходів, а й сучасної організаційної культури. Особливої актуальності ці процеси набувають на рівні, де публічне управління безпосередньо взаємодіє з громадянами та оперативно реагує на їхні запити [26].

У сучасних умовах ефективність публічного управління значною мірою визначається здатністю органів влади орієнтувати свою діяльність на потреби громади, застосовувати ринкові підходи, забезпечувати належний рівень публічних послуг, а також розвивати партнерство у системі «влада – бізнес – громада». Важливими складовими також є відкритість діяльності органів влади, залучення громадян до управлінських процесів, безперервне вдосконалення управлінських практик і розвиток кадрового потенціалу.

Корпоративний підхід сприяє формуванню нових типів взаємовідносин у громаді, яка розглядається як своєрідна система взаємодії, де поєднуються інтереси різних груп. У її межах забезпечується баланс між особистими та

колективними інтересами, економічними й соціальними цілями, а також розширюються можливості співпраці та партнерства. Це, своєю чергою, зумовлює потребу трансформації традиційних моделей взаємодії між громадянами та органами місцевої влади й формування сучасної організаційної культури у сфері публічного управління.

Протягом останніх десятиліть у розвинених державах активно впроваджуються реформи, спрямовані на становлення нової моделі публічного управління, що базується на ціннісних орієнтирах, а не виключно на формальних бюрократичних процедурах. Досвід цих країн підтверджує наявність тісного зв'язку між орієнтацією на потреби громадянина та трансформацією організаційної культури публічних інституцій.

Отже, для глибшого розуміння організаційної культури в системі публічного управління доцільно розмежувати та співвіднести такі поняття, як організаційна культура, корпоративна культура та організаційна культура державного управління.

Ключовими напрямами так званої «нової парадигми публічного управління», що сприяють утвердженню нового публічного менеджменту як провідного підходу у мисленні управлінців, є:

– розвиток горизонтальної взаємодії між службовцями різних підрозділів одного органу влади, а також між різними державними установами;

– створення умов для прояву ініціативності працівників у професійній діяльності;

– орієнтація діяльності органів влади на потреби громадян як споживачів послуг;

– забезпечення відкритості та прозорості функціонування публічної служби;

– розширення доступу до державної служби для представників інших секторів економіки, що сприяє формуванню єдиного ринку праці;

– запровадження сучасних підходів до оплати праці, заснованих на оцінці результативності та ефективності роботи.

Загалом ця концепція по-новому трактує взаємовідносини між державними та недержавними структурами: замість традиційної ієрархічної підпорядкованості формується модель співпраці, що базується на партнерстві, рівноправності та мережевих зв'язках, без застосування примусу чи адміністративного тиску [46, с. 47].

Такі зміни актуалізують потребу формування відповідної корпоративної культури, яка забезпечує узгодженість дій через усвідомлення службовцями своїх ролей, спільних цінностей і норм поведінки. Сучасна трансформація корпоративної культури передбачає перехід від образу традиційного бюрократа до моделі управлінця-менеджера. Це вимагає розвитку нових якостей, пов'язаних із підприємницьким підходом: орієнтації на результат, здатності приймати рішення, оцінювати витрати, брати на себе відповідальність і ризики.

Замість жорсткої ієрархії та залежності поступово утверджуються принципи автономії, відповідальності за виконання основних функцій, організаційної гнучкості, інноваційності, децентралізації та розширення повноважень персоналу [11, с. 52].

У сучасних умовах важливо не стільки вирішувати, чи змінюватися, скільки визначати оптимальні шляхи змін для підвищення ефективності діяльності організацій. У сфері публічного управління доцільно зосередити увагу на формуванні гнучкої організаційної культури, яка сприятиме адаптивності, розвитку партнерських і мережевих форм взаємодії, поширенню знаннєвоорієнтованого менеджменту, а також зміцненню соціальної відповідальності та етичних стандартів.

Отже, реалізація державної політики щодо розвитку корпоративної культури у публічному управлінні є одним із пріоритетних завдань органів влади, що досягається через впровадження відповідних механізмів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності.

Поняття «корпоративна культура» почало застосовуватися в практиці управління персоналом ще у 1920-х роках, коли виникла потреба налагодження ефективної взаємодії між працівниками великих компаній. У той період її

формування передбачало створення таких умов праці, соціального забезпечення та психологічного комфорту, які сприяли б підвищенню продуктивності працівників.

У сучасному розумінні корпоративну культуру організації трактують як певну систему цінностей, норм і традицій, що визначають характер взаємодії як усередині колективу, так і з зовнішнім середовищем.

Як правило, ініціатором формування корпоративної культури виступає керівництво організації, однак її носіями є всі працівники. Організація процесу її розвитку зазвичай покладається на фахівців з управління персоналом у співпраці з експертами у сфері комунікацій.

У практиці управління виокремлюють два підходи до формування корпоративної культури: перший — свідомо вибудовується керівництвом, другий — виникає природним шляхом у середовищі працівників.

На сьогодні важливість формування та розвитку корпоративної культури є беззаперечною, оскільки досвід успішних організацій доводить її суттєвий вплив на досягнення результатів. Розвинена корпоративна культура сприяє самореалізації працівників і більш повному розкриттю їхнього потенціалу.

Водночас система державних органів, незважаючи на наявність горизонтальних і вертикальних зв’язків, не є корпорацією у класичному розумінні, адже функціонує як елемент державного управління. Тому в цьому контексті доцільніше говорити про організаційну культуру, яка відповідає специфіці діяльності органів влади.

Проведений аналіз теоретичних підходів і сучасного стану розвитку корпоративної культури у сфері публічного управління в Україні свідчить, що ефективність управління значною мірою залежить від досягнення балансу між індивідуальними та колективними інтересами, а також між економічними й соціальними цілями та розширенням співпраці. Це, у свою чергу, потребує оновлення традиційних моделей взаємодії між громадянами та органами влади й формування сучасної корпоративної культури.

Крім того, аналіз різних підходів до класифікації форм культури

публічного управління дозволяє розглядати корпоративну культуру як складне багатовимірне явище, що охоплює ціннісні, інституційні та комунікаційні аспекти. Вона формує соціокультурне середовище публічного управління, впливає на поведінку державних службовців і водночас виступає чинником модернізації етичних норм, управлінських процедур і комунікаційних процесів.

Отже, управління розвитком корпоративної культури у сфері публічного управління потребує системного та комплексного підходу, який забезпечує функціонування відповідних механізмів і структур, здатних як попереджати потенційні проблеми, так і ефективно вирішувати поставлені завдання. У межах даного дослідження доцільно розглянути структуру механізмів розвитку корпоративної культури публічного управління, що реалізуються через різні способи впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Формування стратегічних орієнтирів модернізації корпоративної культури базується на наукових підходах до дослідження механізмів державного управління, представлених у працях В. Бакуменка, Н. Нижник, О. Коротич, О. Крутій та інших учених. Зокрема, В. Бакуменко наголошує, що саме комплексний підхід дозволяє глибше дослідити предмет державного управління та суттєво розширити його методологічну базу. На його думку, такий підхід дає змогу вийти за межі суто адміністративного аналізу та залучити інструменти інших наук — політології, економіки, права, менеджменту, соціології, філософії, психології тощо, що забезпечує більш повне розуміння управлінських процесів і підсилює наукові методи міждисциплінарними результатами [34, с. 150].

У наукових дослідженнях також обґрунтовано застосування комплексного підходу через розроблення концептуальної моделі діалогової взаємодії між органами влади та громадськістю. Підкреслюється, що ефективність такої взаємодії залежить, з одного боку, від наявності належних об'єктивних умов — правових, економічних, організаційних та інформаційних, а з іншого — від суб'єктивних чинників, зокрема психологічних аспектів комунікації.

Таким чином, запропонована модель охоплює два взаємопов'язані рівні: інституційний, який відображає організаційно-правові механізми взаємодії

органів влади та громадськості, і міжособистісний, що реалізується через соціально-психологічні механізми комунікації.

Наголошується, що запропонована концептуальна модель ґрунтується на положенні про залежність ефективності взаємодії між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства від поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників. До об'єктивних належить організаційно-правовий механізм, який забезпечує діалог між владою та громадськістю. Водночас суб'єктивний аспект пов'язаний із соціально-психологічними характеристиками взаємодії, зокрема готовністю сторін до конструктивного діалогу.

Запропонована модель передбачає формування єдиного, ефективно функціонуючого механізму співпраці між органами влади та інститутами громадянського суспільства. Його особливість полягає у здатності врегульовувати суперечності, створювати сприятливі умови для розвитку громадянського суспільства як основи демократії, підтримувати громадські ініціативи та формувати спільні цінності й принципи взаємодії. Крім того, такий механізм має сприяти зміцненню правопорядку та запобіганню корупційним проявам [46, с. 48].

Попри значну кількість наукових праць українських дослідників, проблема розвитку корпоративної культури у сфері публічного управління ще недостатньо розкрита з позицій комплексного підходу. Це зумовлює необхідність створення теоретичної моделі, яка б ураховувала багатовимірність корпоративної культури як явища, що охоплює ціннісні, інституційні та комунікаційні складові публічного управління.

Методологічною основою такої моделі є наукові напрацювання у сфері державного управління, а також положення кроскультурної психології, що досліджує взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками особистості та зовнішнім культурно-історичним середовищем, а також співвідношення об'єктивних і суб'єктивних факторів. У результаті аналізу наукових підходів виокремлено дві групи чинників розвитку корпоративної культури: об'єктивні, що відображають соціальні структури, норми та процеси, і суб'єктивні, пов'язані

з індивідуальними особливостями сприйняття, установками та поведінкою учасників взаємодії.

З урахуванням зазначених чинників, структури та механізмів розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні запропоновано концептуальну модель із трирівневою побудовою. Вона базується на комплексному використанні механізмів державного управління, передбачає реалізацію управлінських процесів з урахуванням як об'єктивних, так і суб'єктивних аспектів і функціонує через відповідні способи впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Подальше вдосконалення цієї моделі потребує визначення актуальних пріоритетів із урахуванням особливостей суб'єктів і об'єктів управління, а також впливу організаційних, правових, адміністративних, соціально-психологічних і комунікаційних чинників.

Отже, ключовими напрямами підвищення ефективності механізмів культурної модернізації та розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні є узгоджене поєднання об'єктивних (організаційно-правових) і суб'єктивних (соціокультурних та комунікаційних) чинників. Об'єктивні елементи забезпечують впорядкованість і координацію діяльності державних інституцій, залучених до розвитку корпоративної культури, а також удосконалення нормативно-правової бази. Водночас суб'єктивні чинники пов'язані з використанням багатокомпонентного інструментарію, що охоплює медіакомунікаційні, соціально-психологічні та соціокультурні аспекти.

З урахуванням цих підходів сформовано модель функціонування та розвитку механізмів корпоративної культури публічного управління в Україні, яка відображає сучасні пріоритети їх удосконалення та включає такі рівні:

1. інституційний — охоплює нормативно-правові та організаційно-адміністративні механізми;

2. комунікаційний — передбачає застосування соціально-психологічних і медіакомунікаційних інструментів;

3. ціннісний — включає соціокультурні та мотиваційні механізми (рис.

3.1).

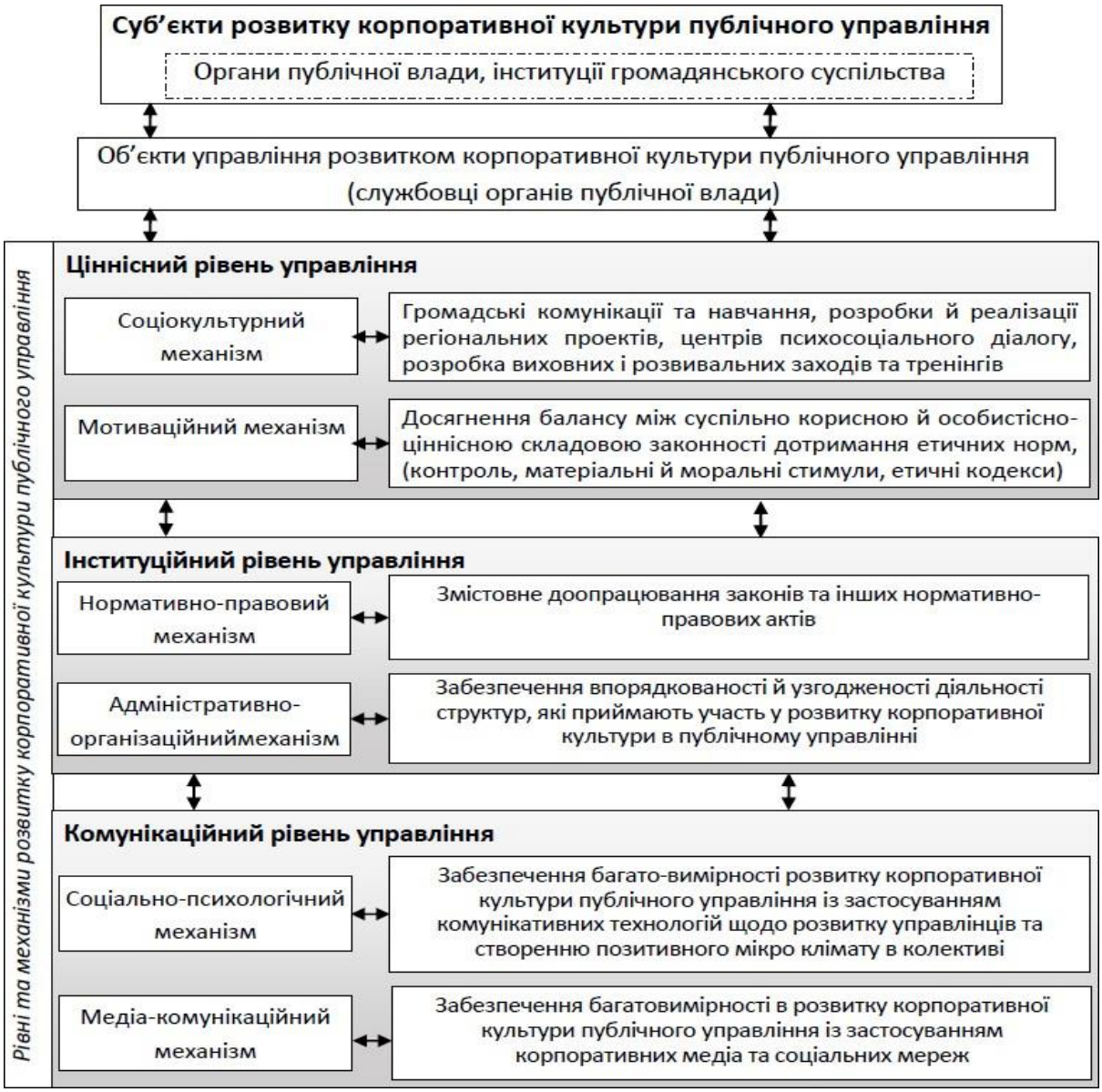

Рис. 3.1. Схема розвитку корпоративної культури публічного управління

На рисунку 3.2 відображено основні напрями вдосконалення корпоративної культури публічного управління в Україні з урахуванням суб'єктів її розвитку на різних рівнях управління.

Рис. 3.2. Напрямки вдосконалення корпоративної культури публічного управління

Інституційний рівень представлений нормативно-правовими та організаційно-адміністративними механізмами. Застосування відповідних інструментів у межах цих механізмів має сприяти реальному підвищенню ефективності законодавства у сфері розвитку корпоративної культури

публічного управління. При цьому важливо забезпечити його відповідність принципам повноти, актуальності, а також узгодженість із вимогами ЄС і міжнародною практикою. Особливої уваги потребує усунення наявних суперечностей і прогалин у нормативно-правових актах.

Серед ключових завдань — удосконалення національного законодавства, розроблення нормативних актів, які б чітко визначали структуру корпоративної культури у сфері публічного управління, а також законодавче врегулювання прозорих і ефективних підходів до оплати праці управлінців. Наразі норми, що стосуються корпоративної культури, здебільшого закріплені опосередковано, а термінологія, яка використовується в законах, кодексах, урядових постановах і рекомендаціях, часто є подібною за змістом, проте недостатньо конкретизованою.

Важливим аспектом також залишається питання формування зрозумілих і справедливих механізмів оплати праці управлінського персоналу. Крім того, слід відзначити уповільнення процесу розроблення нормативно-правових актів, які б офіційно визначали структуру корпоративної культури публічного управління. Враховуючи досвід державних установ, де вже впроваджено внутрішні кодекси корпоративної культури, доцільним є створення єдиного узагальненого кодексу для всієї системи публічного управління.

Кодекс корпоративної культури — це внутрішній документ організації, спрямований на формування та підтримку спільних цінностей, ділових принципів і стандартів поведінки працівників, якими вони мають керуватися у процесі виконання службових обов’язків. Його положення повинні бути інтегровані у щоденну діяльність установи та сприяти її ефективному розвитку [30]. Запровадження таких кодексів допомагає чітко визначити цілі, етичні норми та правила ділової поведінки, а також покращує як внутрішні, так і зовнішні комунікації.

Щодо адміністративно-організаційного механізму, очікувані результати вдосконалення корпоративної культури публічного управління в Україні пов’язані з підвищенням ефективності організаційної структури, її відповідністю

сучасним підходам корпоративізму, а також із впровадженням дієвих елементів корпоративної культури у діяльність органів влади. Важливим є також забезпечення системності у процесах надання публічних послуг відповідно до принципів корпоративної культури.

Реалізація зазначених напрямів можлива завдяки використанню відповідних інструментів, зокрема: розробленню єдиного кодексу корпоративної культури для сфери публічного управління, застосуванню інноваційних підходів до вирішення типових управлінських завдань, запровадженню уніфікованих стандартів обслуговування та надання адміністративних послуг, а також формуванню професійних і ефективних команд публічних службовців.

ВИСНОВКИ

Після опрацювання теми бакалаврської роботи можна сформулювати такі висновки:

1. Кадри є ключовим ресурсом для організації суспільства, його функціонування та подальшого розвитку. Вони об’єднують працівників різних галузей, професій і спеціальностей, формуючи багаторівневу систему, що відображає ієрархію та структуру органів управління. Якість кадрового складу визначається рівнем освіти, культурою, професійним досвідом і розвитком компетенцій.

2. Кадровий потенціал публічної служби – це сукупність можливостей державних службовців та характеристик інституційної системи, що забезпечують ефективне використання і розвиток персоналу. Важливою особливістю є його відповідність нормам і стандартам інституту публічної служби.

3. Ефективна система управління людськими ресурсами в державних органах створює передумови для модернізації публічного управління на засадах демократичних цінностей. Персонал виступає ключовим ресурсом для реалізації державної політики на локальному, регіональному та загальнодержавному рівнях, впливаючи на якість послуг, розвиток та економічне зростання.

4. Досвід роботи державних органів у кризових умовах показав, що важливо залучати та утримувати талановитих спеціалістів. Саме тут формується поле діяльності служб персоналу, які допомагають керівникам досягати цілей органів влади.

5. Удосконалення кадрового потенціалу потребує системного підходу до управління персоналом, що включає формування ядра колективу, ефективну адаптацію працівників, розвиток компетенцій залежно від рівня посади та кваліфікаційних потреб установи, а також контроль за плинністю кадрів.

6. Розвиток лідерських компетенцій серед працівників публічної служби сприятиме покращенню управлінської діяльності та зміцненню

кадрового потенціалу.

7. Основним завданням формування кадрового потенціалу є забезпечення об’єктивної та комплексної оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів на основі чітко визначених правил і кваліфікаційних вимог.

8. Порушення процедур відбору на державну службу призводить до зниження рівня компетентності та професіоналізму працівників, а також до неоднорідності кадрового складу.

9. Матеріальне стимулювання залишається ключовим мотивуючим фактором для державного службовця, оскільки задовольняє базові потреби і впливає на моральний стан та ставлення до праці. Нинішня система матеріальної мотивації є неповною та частково ефективною.

10. Для вдосконалення мотивації у публічному управлінні доцільно застосовувати комплекс заходів: покращення матеріальної мотивації, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення менеджменту та впровадження сучасних управлінських технологій.

11. Проаналізовано проблеми розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні та визначено можливості адаптації зарубіжного досвіду.

12. Визначено шляхи вдосконалення механізмів розвитку корпоративної культури, які передбачають багатовимірність і варіативність підходів на інституційному, комунікаційному та ціннісному рівнях. Для інституційного рівня пріоритетними є гармонізація законодавства з вимогами ЄС і міжнародною практикою, розробка єдиного кодексу корпоративної культури публічного управління та створення уніфікованого стандарту надання адміністративних послуг.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що кадровий потенціал є фундаментом життєздатності системи публічного управління. Ефективна модель управління людськими ресурсами в сучасних умовах має базуватися на синергії об’єктивного конкурсного відбору, безперервного розвитку лідерських компетенцій та впровадження дієвої системи

мотивації. Ключовим вектором модернізації державної служби в Україні визначено трансформацію корпоративної культури на основі міжнародних практик та антикорупційних стандартів, що дозволить забезпечити високу якість надання адміністративних послуг та зміцнити інституційну спроможність держави перед обличчям сучасних кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Євтушенко О.Н., Гончар С.В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. № 7. С. 8-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3

2. Багрім О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2015. Вип.1 (24). С. 246-254.

3. Боровська А. В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 24. С. 107-114.

4. Боровська А. В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_16

5. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_20l6_1_5

6. Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н., Косич М., Яцина В. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. Т.4 (45). С. 365-373.

7. Вольська О.М., Сапельнікова Н.Л., Кольцова Д.В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління.* 2019. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4

8. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.* 2017. Вип. 17. С.556 - 561.

9. Гонтар З. Ефективне літерство як кадровий ресурс публічного

управління. *Освітні обрії.* 2022. № 1. С. 102-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2022_1_21

10.Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2019. 22 с.

11.Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 1. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2021_9_1_6

12.Гучко М. М. Формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_1_10

13.Демідов К. Психологічні особливості діяльності державних службовців. Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Дніпро*, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 82-84.

14.Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL:http://www.ukrstat.gov.ua/.

15.Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ №440 від 12.04.2022 р. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022- %D0%BF#Text.

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

17.Карпінський Б.А., Живачук О.В., Хоміч Д.О. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного адміністрування України. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 7. С. 20-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_16

18.Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової

політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір.* 2020. № 158. С. 77-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_15

19.Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. № 11. С. 126-129.

20.Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутніснопонятійна характеристика. *Держава та регіони Серія: Право.* 2020. № 4 (70). С 149-153.

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

22.Ларіна Н. Б. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2022. № 15. С. 124-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_15_8

23.Лук'янова Г.Ю. Гендерна проблематика в умовах дії правового режиму воєнного стану: аналіз ідеологічної складової державної політики та державного управління. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. №4. С. 384-387.

24.Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

25.Мельникова К.І., Мельников О.С. Удосконалення системи підготовки кадрів у сфері публічних закупівель. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 2. С. 201-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_2_26

26.Міщук Є.В., Адамовська В.С. Вплив євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_9

27.Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.

28.Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16

29.Нетреба І. О. Методичний інструментарій оцінювання роботи персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_26

30.Оболенский О.Ю. Державна служба : підруч. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.

31.Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи.* 2021. Випуск 4 (10). С. 148-163.

32.Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. Вип. 2. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_2_16

33.Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2021. № 17(2). С. 35-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)__8

34.Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 2. С. 144-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_21

35.Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89-93.

36.Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability.*

2022. Iss. 3. C. 159-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22

37.Петринська В. В. Діагностика кадрового забезпечення державної служби в Україні: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_26

38.Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. № 4. С. 5-8.

39.Покровець Н.І., Депутат Б.Я. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для управління персоналом приватного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. № 15. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_15_6

40.Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 5. URL: chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

41.Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка.* 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28

42.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

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

44.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-l9.

45.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL

: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.

46.Пуліна Т. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава.* 2018. № 12. С. 44-49.

47.Радух Н. Б. Імплементація зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 2. С. 113-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_2_21

48.Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору. *Публічне управління та митне адміністрування.* Спецвипуск. 2022. С.104-111.

49.Ремньова Л., Т. Забаштанська Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 2. С. 32-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2022_2_5

50.Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21

51.Рудзік Д. С. Сучасні аспекти формування кадрового потенціалу системи публічної служби України в умовах воєнного часу. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_24

52.Сак Ю. А. Систематизація наукових підходів до проблеми політико-адміністративного реформування системи публічного управління. Вчені записки Університету "КРОК. 2019. Вип. 2(54). С. 94-101.

53.Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_16

54.Салманов С. Теоретичні засади сучасної кадрової політики у системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 169-173.

55.Селіванов С. В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток електрон. наук. фах. вид.* 2018. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua.

56.Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ : Вид-во “Каравелла”, 2019. 292 с.

57.Слоновський М.В. Принцип оптимальності в системі розвитку людського потенціалу публічного управління. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (2 листопада 2018 року). Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. С.102-104.

58.Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України.* 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6

59.Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 3. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_6

60.Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка.* 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23

61.Трансформація політичних інститутів України: проблеми теорії і практики / Авт. колектив: М. І. Михальченко (керівник) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2016. 440 с.

62.Фенхао Ч., Семенець-Орлова І.А. Формування механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби. *Університетські наукові записки*. 2020. № 6. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_6_16

63.Хаджирадєва С.К., Доценко Т.А., Пукір Ю.Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. № 9. С. 857-888. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_9_11

64.Хомишин І. Підготовка і формування державно-управлінських кадрів в Україні: сучасний стан та нова візія. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Юридичні науки.* 2021. Т. 8, № 3. С. 213-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2021_8_3_30

65.Шевченко А. С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету.* 2017. Вип. № 15. С. 137-144.

66.Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки.* 2014. № 1(49). С. 287-290.

67.Якобчук В.П., Аксьонова О.В., Кравець І.В., Пугачова Н.С. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_4_10